

Intressien yhteensovittaminen ja riskienhallinta kunnallisessa kiinteistökehityshankkeessa

Diplomityö
Rakennetun ympäristön laitos
Insinööritieteiden korkeakoulu
Aalto-yliopisto
Espoo, lokakuu 2017

Tekniikan kandidaatti: Tuomas Lindholm

Valvoja: Professori Kauko Viitanen
Ohjaajat: Diplomi-insinööri Timo Laiho ja
Arkkitehti Mika Rajala

Tekijä Tuomas Lindholm

Työn nimi Intressien yhteensovittaminen ja riskienhallinta kunnallisessa kiinteistökehityshankkeessa

Koulutusohjelma Master's Programme in Real Estate Economics

Pääaine Real Estate Economics

Koodi ENG24

Työn valvoja Kauko Viitanen

Työn ohjaajat Timo Laiho, Mika Rajala

Päivämäärä 29.10.2017

Sivumäärä 92 + 9

Kieli suomi

Tiivistelmä Tämä diplomityö tarkastelee intressien yhteensovitusta ja riskienhallintaa kunnallisessa kiinteistökehityshankkeessa sekä mahdollisuuksia näiden kehittämiseksi kumppanuuksia syventämällä. Työn case -kohteena toimii Turun keskustassa sijaitseva vajaasti rakennettu kortteli, jota tullaan tulevaisuudessa täydennysrakentamaan, ja jonka kehittämisen suhteen työ antaa rajauksia ja suosituksia. Kumppanuuksia syventävänä yhteistyömuotona työssä on allianssi.

Teoreettisessa osiossa alan kirjallisuuden ja muiden julkaisujen pohjalta, kohteen yleisen esittelyn jälkeen, tarkastellaan kiinteistökehitystä sekä kunnan tehtäviä ja tavoitteita. Ohessa esitellään myös muita kiinteistökehityksen osapuolia intresseineen ja riskirooleineen, mikä auttaa hahmottamaan paitsi toimintakenttää myös toimijoiden sekä jaettuja että yksilöllisiä tavoitteita. Tämän jälkeen syvennyttään kuntanäkökulmasta kiinteistökehityksen riskienhallintaan ja erilaisten kumppanuuksien sekä erityisesti allianssi -toteutusmuodon teoriaan ja sovellettavuuteen kunnallisessa kehitystoiminnassa. Työ käsittää lisäksi empiirisen osion, jossa haastattelututkimusten avulla on kartoitettu alan toimijoiden mielipiteitä työn kohteen kehittämisen reunaehdoista, kehitystoiminnan nykyaasteista sekä yhteistyön syventämisen mahdollisuuksista allianssia hyödyntäen.

Allianssin tai allianssi-tyyppisen yhteistyön laajentaminen rakentamisen toteutusvaiheen ulkopuolelle osaksi laajempaa kehittämisen prosessia on uusi suuntaus ja vasta tarkastelun alla. Työn teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen pohjalta voidaan kuitenkin tulla johtopäätökseen, että toteutusmuodon laajemmalle soveltamiselle kiinteistökehitykseen on olemassa potentiaalia.

Riskienhallinnan ja intressien yhteensovittamisen näkökulmasta allianssin hyödyntäminen kunnallisessa kiinteistökehityksessä, sekä perinteisessä mielessä että uusilla tavoilla sovellettuna, luo lisäarvoa osaan työssä tarkastelluista kysymyksistä. Allianssin soveltamisen mielekkyys työn kehityskortteliin arvioidaan konseptin ja realiteettien tarkentuksessa. Sopivan kokonaisuuden muodostuessa sen soveltaminen hankkeeseen voi olla perusteltua.

Avainsanat allianssi, aluekehitys, asemakaava, intressi, julkinen sektori, kaavoitus, kaupunki, kiinteistökehitys, kumppanuus, kiinteistö, kiinteistökehittäjä, kilpailutus, kumppanuuskaavoitus, kunta, maankäyttö, maankäytönsuunnittelu, rakennusoikeus, rakentaminen, riski, riskienhallinta, suunnittelu, tontinluovutus, tontinhakkuus, toteutusmuoto, täydennysrakentaminen, uudisrakentaminen, yhteistoiminnallisuus, yhteistyö, yksityinen sektori



Author Tuomas Lindholm

Title of thesis Coordination of Interests and Risk Management in Municipal Real Estate Development Project

Degree programme Master's Programme in Real Estate Economics

Major Real Estate Economics

Code ENG24

Thesis supervisor Kauko Viitanen

Thesis advisors Timo Laiho, Mika Rajala

Date 29.10.2017

Number of pages 92 + 9

Language Finnish

Abstract The thesis work observes the coordination of interests and risk management in municipal real estate development project as well as possibilities to develop the activity by deepening partnerships. The case in the work is a partly underbuilt block in the center of city of Turku, which will be complemented in the future, and for which the work provides guidance and recommendations regarding future development. The partnership model to be studied in the work is an alliance.

In the theoretical part, based on related literature and other publications, the real estate development and the tasks and goals of the municipality are examined. Other stakeholders of the development with their interests and risk roles will also be introduced, which will help to perceive not only the scope but also the shared and individual objectives of the players. Thereafter, the municipal perspective to the risk management will be deepened while the theory and applicability of various partnerships, especially the alliance model, are explored. The work also includes an empirical part in which the industry's opinions about the conditions for the development of the block, the current challenges of development activity, and the possibilities of deepening cooperation by using the alliance are surveyed through interviews.

Extending the alliance or alliance-type cooperation beyond the construction phase into a wider development process is a new trend – now being only the subject of studies. However, based on theoretical and empirical research, it can be concluded that there is a potential for wider applications for alliance model in real estate development.

From the risk management and coordination point of view, the use of alliances in municipal real estate development, both in the traditional sense and in new ways, will bring added value to some of the issues discussed in the work. The applicability of alliance to the development framework of the case is evaluated as the concept and realities become more precise. In case a suitable entity is formed, employing the alliance to the project could be justified.

Keywords alliance, regional development, local detailed plan, interest, public sector, planning, city, property development, companionship, real property, property developer, tendering, planning partnership, municipality, land use, land use planning, building rights, construction, risk, risk management, designing, plot allotment, plot efficiency, form of contract, complementary building, new building, collaboration, coordination, private sector

Alkusanat

Tämä diplomityö on tehty toimeksiantona Turun kaupungin Kiinteistöliikelaitokselle. Työn suunnittelu aloitettiin kevät-talvella 2017 ja se valmistui viimeistelyä lukuun ottamatta pääosin kesän 2017 aikana.

Haluan kiittää Turun kaupunkia mahdollisuudesta tehdä mielenkiintoinen diplomityö mielenkiintoisesta kohteesta. Erityinen kiitos kaupungin puolelta kuuluu työssä ohjaajina toimineille Tonttipäällikkö Timo Laiholle sekä Arkkitehti Mika Rajalalle, jotka omalla panoksellaan ohjasivat työtä koko sen suorituksen ajan tarjoten hyödyllisiä tietoja, näkemyksiä ja neuvoja. Edeltävien ohella kiitos kuluu myös Toimialajohtaja Jouko Turtolle, jonka kanssa käydyistä keskusteluista työ sai alkunsa, ja jolla oli alussa tärkeä rooli työhön osallisten henkilöiden saattamiseksi yhteen. Aalto-yliopiston puolesta kiitos kuuluu työssä valvojana toimineelle Professori Kauko Viitaselle, joka antoi työstä rakentavaa, arvokasta kritiikkiä auttaen sen hiomisessa ja saattamisessa loppuun.

Kiitoksensa ansaitsevat myös seuraavat työssä toteutettuihin haastatteluihin osallistuneet henkilöt: Anne-Margret Hellen, Kaarin Kurri, Paula Keskikastari, Reima Ojala, Timo Hintsanen, Niko Lappalainen, Turkka Kronström, Karoliina Hartiala, Tuija Suominen-Åkerlund, Jukka Kettunen, Pekka Vikkula, Mika Lastikka, Tuomas Koskiniemi, Kari Talvitie sekä Satu Tammilehto-Hänninen. Ilman heidänkään panostaan työ ei olisi voinut onnistua.

Haluaisin lisäksi kiittää vanhempiani työn ja koko opintojen aikaisesta tuesta – jolla on ollut ratkaiseva merkitys erityisesti kuljetun polun raskaimmilla hetkillä – sekä tyttöystävääni, ystäviäni sekä kollegoitani opiskelun ja vapaan läsnäolosta, joka on vuosien varrella tuonut haastavien opintojen lomaan myös kaivattua muuta sisältöä.

Espoo 29.10.2017

Tuomas Lindholm

Sisällysluettelo

Alkusanat
Sisällysluettelo
Käsitteet
Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Työn tavoitteet	1
1.3	Työn raja	2
1.4	Työn tutkimuskysymykset	3
1.5	Työn rakenne	3
1.6	Työn tutkimusmenetelmät	3
2	Kohteen esittely	5
2.1	Perustietoja	5
2.2	Kohteen ja rakennusten historia ja nykykäyttö	6
2.2.1	Kivipaino, Linnateatteri	7
2.2.2	Asunto-osakeyhtiö Linnankatu 33	8
2.2.3	Siirtolaisinstituutti	9
2.3	Rakennusten suojelutarve	10
2.4	Maaperän puhdistustarve	10
2.5	Liikenneyhteydet, palvelut ja markkinat	11
2.6	Kohteen kehitysmahdollisuuksien tarkastelu	11
3	Kiinteistökehitys	15
3.1	Kiinteistökehityksen määritelmä ja lähtökohdat	15
3.2	Kiinteistökehitys osana kiinteistöliiketoimintaa	16
3.3	Erilaiset kiinteistökehittäjät	16
3.4	Kiinteistökehittämisen prosessi	17
3.4.1	Aloit	19
3.4.2	Arviointi	19
3.4.3	Hankinta	20
3.4.4	Suunnittelu ja kustannuslaskelma	21
3.4.5	Suostumukset ja luvat	21
3.4.6	Sitoutuminen	21
3.4.7	Toteutus	22
3.4.8	Vuokraus, managerointi, luovutus	22
3.5	Kiinteistökehitysprosessissa huomioitavaa	23
3.6	Kiinteistökehitys työn kohteen näkökulmasta	23
4	Kehittämisen eri osapuolet: roolit ja intressit	25
4.1	Omistajat ja sijoittajat	25
4.2	Kiinteistökehittäjät	26
4.3	Käyttäjät ja tilaaja	26
4.4	Muut osapuolet ja yhteistyötahot	27
4.5	Yhteiskunta ja julkinen sektori	28
4.5.1	Julkinen valta kiinteistökehityksessä: kunnan tehtävät	28
4.5.2	Alueiden käyttö ja rakentamisen ohjaus	29
4.5.3	Suunnittelujärjestelmästä	29
4.5.4	Maankäyttöpolitiikan edistäminen maapoliittisin keinoin	30
4.5.5	Tontinluovutuksesta	31
4.5.6	Kunnan ja yksityisten välisestä yhteistyöstä maankäytönsuunnittelussa	32
5	Riskit ja niiden hallinta kunnallisessa kiinteistökehityksessä	34
5.1	Riskin ja riskienhallinnan määritelmä	34
5.2	Riskit ja niiden hallinta kiinteistökehityksessä	35
5.3	Kunnallinen näkökulma	37
5.3.1	Yleistä	37
5.3.2	Hankkeen suorat ja epäsuorat vaikutukset	38

5.3.3	Markkinoiden ja kilpailutilanteen sääntely, suunnittelun laatukontrolli ja arvonleikkaus.....	39
5.3.4	Kaavoitus ja vuorovaikutus	39
5.3.5	Kaavaprosessin vaiheet ja kesto	40
5.3.6	Tiukan ja väljän kaavan problematiikka, kaavan ohjaavuus.....	41
5.3.7	Tontinluovutuksesta.....	42
5.3.8	Kaavakumppanuudesta	43
5.3.9	Toteuttaminen.....	44
6	Hankkeen toteutusmuodoista: tarkastelussa allianssi	46
6.1	Allianssin määritelmä.....	46
6.2	Allianssin historia ja nykykäyttö	46
6.3	Allianssin pääperiaatteet.....	47
6.3.1	Kaupallinen malli	47
6.3.2	Prosessi	48
6.3.3	Hallinto ja yhteistoiminta	49
7	Haastattelututkimukset	50
7.1	Haastatteluaineiston kerääminen ja muokkaus	50
7.2	Aineiston analysointi.....	51
7.3	Yhteenveto ja johtopäätökset teemoittain.....	51
7.3.1	Haastattelu 1	51
7.3.2	Haastattelu 2	63
8	Johtopäätöksiä	77
8.1	Yhteenveto työn tuloksista	77
8.2	Työn tutkimuskysymyksiin vastaaminen	79
8.2.1	Allianssi intressiensovittamisen ja riskienhallinnan työkaluna.....	79
8.2.2	Kohdealueen kehittämisen reunaehdot	83
8.3	Suositukset työn kohdealueen kehittämiseksi	84
8.4	Loppusanat ja jatkotutkimuksen tarve.....	85

Lähdeluettelo

Liite 1 Haastateltavat

Liite 2 Haastattelu 1. osio (i): kunta ja yksityinen

Liite 3 Haastattelu 1. osio (ii): matkailu

Liite 4 Haastattelu 2. osio: allianssi

Liite 5 Kohde opaskartalla

Liite 6 Kerroskorkeuksia ja rakentamisen tehokkuuksia Turun keskustassa

Liite 7 Kehitysmahdollisuuksien tarkastelua: rakentamisen tehokkuus, lisärakentaminen, autopaikat

Käsitteet

Allianssi: hankkeen/projektin hyötyjä ja riskejä jakava integroiva toteutusmuoto, jossa hankkeen tilaaja, suunnittelija, urakoitsija sekä mahdolliset muut osapuolet laativat yhteis-sopimuksen muodostaen liiton eli allianssin (Yli-Villamo & Petäjäniemi 2013, s.57), ks. toteutusmuoto, tilaaja, suunnittelija ja urakoitsija

Asemakaava: kunnan/kaupungin laatima ja hyväksymä asiakirja, jossa annetaan alueiden käyttötarkoitukseen ja rakentamiseen liittyvät tarkat määräykset (Moilanen & Laakso 2012, s.136; Viitanen ym. 2003, s.53); kaavoitus

Brown field -alue: englanninkielestä vakiintunut käsite, jolla viitataan käyttämättöminä tai alikäytössä oleviin, usein teollisuus-, varasto- ja logistiikka -painotteisiin alueisiin, joiden uusiokäytössä on sekä haasteita että potentiaalia (Ramboll Oy 2015, s.1)

Developpaus: englanninkielisestä kirjallisuudesta juontuva, kiinteistökehitykseen viittaava ilmaisu (vrt. development) (KTI 2001, s.16), ks. kiinteistökehittäminen

Epävarmuus: tulevaa koskevan tiedon epätäydellisyys (Kaarlos ym. 2008 s. 196)

Etuosto-oikeus: kunnan/kaupungin vapaaehtoista maanhankintaa täydentävä oikeus, jolla kunta tietyin edellytyksin voi asettua ostajan asemaan vapaaehtoisessa kaupassa sovituin ehdoin (Kuntaliitto 2017)

Hallinnanjakosopimus: sopimus, joka on laadittu kiinteistön hallinnan jakamiseksi (Turun kaupunki 2004); ks. kiinteistö

Hankeaihio: kiinteistökehittämisen aihio, jossa lähtökohtana toimii tontti, asiakas tai idea (Kiiras & Tammilehto 2014, s.70), ks. kiinteistökehittäminen, kaava-aihio ja rakennusaihio

Hankekehitys: kiinteistökehittämistä, jolla viitataan hankeaihion eli esim. asiakastarpeen, idean tai tontin kehittämiseen (Kiiras & Tammilehto 2014, s.70), ks. kiinteistökehittäminen ja hankeaihio

Julkinen sektori: tässä sellaiset julkiset organisaatiot, kuten valtio, kaupungit ja kunnat

Kaava-aihio: kiinteistökehittämisen aihio, jossa lähtökohtana toimii raakamaa tai kaavoitettu alue (Kiiras & Tammilehto 2014, s.70); ks. kiinteistökehittäminen, hankeaihio ja rakennusaihio

Kaavakehitys: kiinteistökehittämistä, jolla viitataan kaava-aihion kehittämiseen (Kiiras & Tammilehto 2014, s.70), ks. kiinteistökehittäminen, rakennusaihio ja hankeaihio

Kaavaprosessi: tässä asemakaavoituksen prosessi, joka etenee luonnoksesta ehdotukseen ja edelleen lopullisen hyväksyntään, käsittäen valmisteleavan työn, osallistamisen ja arvioinnin, nähtävillä olon sekä kaikki lain mukaiset kuulemisen, päätöksenteon ja voimaantumisen proseduurit (Rinkinen 2007, s.45; Viitanen ym. 2003, s.54), ks. asemakaava

Kaavoitus: rakentamisen ja alueiden käytön sääntelyä, jolla tehdään päätökset erilaisten toimintojen sijoittamisesta kunnan alueella (Kuntaliitto 2017)

Kaavoitusmonopoli: kunnalle/kaupungille lain nojalla kuuluvaa oikeus ja velvollisuus vastata oman alueensa maankäytön suunnittelusta; luo osaltaan pohjan maapolitiikan harjoittamiselle ja täten edesauttaa kuntaa suoriutumaan sen tehtävistä (Kuntaliitto 2017; Viitanen ym. 2003, s.55), ks. maapolitiikka ja kaavoitus

Kaupallinen malli: tässä allianssin taloudellinen malli, joka koostuu kolmen komponentin – yleiset kustannukset, palkkiot ja bonukset – keskinäisestä suhteesta ja määräytymisen perusteista yhteenliittymän eri osapuolille (Yli-Villamo & Petäjäniemi 2013, s.60)

Kehittämiskorvaus: korvaus, jonka kunta/kaupunki voi määrätä kaavan tontille tuoman arvonnousuun perustuen; korvauksella peritään maanomistajalta alueen yhdyskuntarakentamisen kustannuksia sekä taataan maanomistajien tasapuolinen osallistuminen toteuttamisesta syntyviin kustannuksiin (Kuntaliitto 2017)

Kehitysalue: kunnan/kaupungin nimeämä alue, johon sovelletaan poikkeusjärjestelyitä esimerkiksi toteuttamisvastuun osoittamiseen, kiinteistöjärjestelyihin tai erinäisiin tukitoimiin liittyen (Kuntaliitto 2017)

Kerrosala: rakentamisen ja kaavoituksen käsite, joka samaistuu tässä tontin/alueen rakennusoikeuteen; ”– – *rakennuksen pääasiallisen käyttötarkoituksen mukaisten tilojen rajama bruttoala eräin muun muassa teknisiä tiloja koskevin täsmennyksin.*” (Kiiras & Tammilehto 2014, s.22); ks. rakennusoikeus, rakennusala ja kaavoitus

Kerrosneliömetri: ($k\text{-}m^2$) kerrosalaa kuvaava mittayksikkö; ks. kerrosala

Kiinteistö: itsenäinen maanomistuksen yksikkö, ”– – *joka kiinteistörekisterilain (392/85) nojalla on merkittävä kiinteistönä kiinteistörekisteriin*” kiinteistön käsittäessä ”– – *siihen kuuluvan alueen, osuudet yhteisiin alueisiin ja yhteisiin erityisiin etuuksiin sekä kiinteistölle kuuluvat rasiteoikeudet ja yksityiset erityiset etuudet* (kiinteistön ulottuvuus)” (KML 2.1§)

Kiinteistökehittäjä: ”*Kiinteistökehittäjä sitoo kohteeseen pääomia tulevaisuuden tuotto-odotuksia vastaan.*” (KTI 2001, s.16)

Kiinteistökehittäminen: ”*Toiminta, jonka tarkoituksena on lisätä yksittäisen kiinteistön tai tietyn alueen ja sen kiinteistöjen arvoa.*” (KTI 2001, s.16)

Kiinteistöliiketoiminta: liiketoimintaa, jonka tavoitteena on kiinteistön koko elinkaaren aikana tapahtuva lisäarvon luominen perustuen liiketalouden periaatteisiin pohjautuvaan ja sen tavoitteenasettelun mukaiseen kiinteistönpitoon (RAKLI 2012, s.11)

Kiinteistönjalostus: ilmaus, jolla kiinteistökehityksessä viitataan erityisesti rakennettujen kiinteistöjen tai yksittäisten rakennusten – rakennusaihioiden – kehittämiseen (RAKLI 2012, s.12), ks. kiinteistökehittäminen ja rakennusaihio

Kiinteä omaisuus: voidaan tässä samaistaa kiinteistöön, mutta on käsitteenä kiinteistöä laajempi kattaen omistusoikeuden kiinteistöön tai kiinteistön osaan sekä omistusoikeuden kaltaisia harvinaisempia oikeuksia (Vitikainen 2014, s.21); ks. kiinteistö

Kumppanuus: tässä kehittämisen eri osapuolten väliseen yhteistyösuhteeseen tai toimintatapaan viittaava yleiskäsite, jota ei ole sidottu mihinkään kiinteistökehitysprosessin yksittäiseen vaiheeseen

Kumppanuuskaavoitus: kaavakumppanuudessa kunta valitsee omistamalleen maalle kaavanlaadinnan yhteistyökumppanikseen tai -kumppaneikseen yksityisiä osapuolia, jolloin näiden hankkeita koskeva suunnittelu voi tapahtua kunnan ohjatessa ja asettaessa tavoitteet (Nykänen ym. 2007, s. 14); ks. kaavoitus, yhteistoiminnallisuus ja kumppanuus

Kunnallistekniikka: kunnan/kaupungin tuottama tekninen infrastruktuuri (Kuntaliitto 2017); esim. viemärointi

Käyttäjä: (tai loppukäyttäjä): yleisnimitys kohdetta käyttävästä osapuolesta, joka voi olla kohteen vuokraava asiakas tai käyttäjäomistaja (Kiiras & Tammilehto 2014, s.26); ks. omistaja

Käyttötarkoitus: tässä tontin/alueen, mutta myös yksittäisen rakennuksen pääasiallinen käyttötarkoitus, esim. asuminen, teollisuus, toimisto

Lunastusoikeus: tässä Maankäyttö- ja rakennuslaissa säädetyt tavat lunastaa maata yhdyskuntarakentamiseen erilaisin perustein, mikä varmistaa kunnan/kaupungin järkevän yhdyskuntakehittämisen maanomistajista riippumatta (Kuntaliitto 2017); lunastaminen mahdollista myös muun lainsäädännön nojalla

Maakuntakaava: maakunnan liiton laatima ja liiton liittovaltuuston hyväksymä asiakirja, joka esittää maakunnan yhdyskuntarakenteelliset ja alueiden käyttöön liittyvät periaatteet sekä sellaiset alueet, jotka ovat maakunnallisen kehittämisen kannalta tarpeellisia (Moilanen & Laakso 2012, s.136; Viitanen ym. 2003, s.53); kaavoitus

Maankäyttöpolitiikka: Maankäyttöpolitiikka koostuu maankäytön suunnittelun kannalta keskeisestä kaavoituksesta ja maapolitiikasta (Toivonen 2017, s.7–8), ks. kaavoitus ja maapolitiikka

Maankäyttösopimus: ” – – *sopimuksia, joilla kunta ja maanomistaja keskenään sopivat maanomistajan omistaman alueen asemakaavoituksen käynnistämisestä sekä kaavan toteuttamiseen liittyvistä osapuolten välisistä oikeuksista ja velvoitteista.* ” (Kuntaliitto 2017)

Maankäytön suunnittelujärjestelmä: Suomessa maankäyttö- ja rakennuslakiin perustuva kaavajärjestelmä, joka käsittää maakunta- ja kuntatason kaavat, minkä lisäksi maankäyttöä ohjaavat valtakunnalliset alueidenkäytön tavoitteet; maankäyttöön voidaan vaikuttaa myös muun muassa erityyppisillä seutu- ja kuntatason strategioilla, kunnan harjoittamalla maapolitiikalla sekä kunnan laatimalla, rakentamista ohjaavalla rakennusjärjestyksellä (Moilanen & Laakso. 2012, s.136; Viitanen ym. 2003, s.52–53; Ympäristöministeriö 2016), ks. maakuntakaava, yleiskaava, asemakaava, valtakunnalliset alueiden käytön tavoitteet, maapolitiikka ja rakennusjärjestys

Maankäytön suunnittelun prosessi: maankäytön suunnittelun eteneminen yleiskaavasta asemakaavaan sekä toteutussuunnitelmasta toteutukseen, käsittäen poliittisen päätöksenteon ja viranomaislupien proseduurit (Väyrynen & Smeds 2009, s.137–138)

Maapolitiikka: edellytysten luontia ja ohjausta halutun yhdyskuntarakentamisen muodostamiseksi käsittäen kunnan maanhankinnan ja maan luovuttamisen sekä hinnoittelun, mutta myös omistus- ja hallintasuhteiden kehittämisen (Kuntaliitto 2017)

Määräosa: kiinteistön rajoiltaan määräämätön osuus (Vitikainen 2014, s.83); ilmaistaan tyypillisesti murtolukuna, esim. 1/2; ks. kiinteistö

Omistaja: tässä yleisnimitys kiinteistön, rakennuksen tai hankkeen omistavalle taholle, joko voi olla sijoittaja- tai käyttäjäomistaja (Kiiras & Tammilehto 2014, s.25); ks. sijoittaja ja käyttäjä

Raakamaa: ” – – *asemakaavoittamatonta kaupunkimaata, jolla on käyttötarkoituksen muutokseen perustuvaa odotusarvoa, mutta tuleva käyttö ei ole tarkasti ja varmuudella tiedossa.* ” (Peltola 2005, s.28)

Rakennelma: rakennusta kooltaan vähäisempi ja kevytrakenteisempi kokonaisuus tai pienhkö laitos – ilman maankäytöllisiä, ympäristöllisiä tai muita erityisvaikutuksia (MRL113§), ks. rakennus

Rakennus: ” – – *asumiseen, työntekoon, varastointiin tai muuhun käyttöön tarkoitettu kiinteä tai paikallaan pidettäväksi tarkoitettu rakennelma, rakenne tai laitos, joka ominaisuuksiensa vuoksi edellyttää viranomaisvalvontaa turvallisuuteen, terveellisyyteen, maisemaan, viihtyisyyteen, ympäristönäkökohtiin taikka muihin tämän lain tavoitteisiin liittyvistä syistä.* ” (MRL113§)

Rakennusaihio: kiinteistökehittämisen aihio, jossa lähtökohtana toimii oleva rakennus (Kiiras & Tammilehto 2014, s.70); ks. kiinteistökehittäminen, hankeaihio ja kaava-aihio

Rakennusala: tässä se osa tontista/alueesta, jolle saa kaavan mukaan sijoittaa rakennuksen/rakennuksia (Viimo Oy 2017); ks. kaavoitus ja asemakaava

Rakennusjärjestys: kunnan/kaupungin laatimat rakentamista ohjaavat määräykset joiden tarkoituksena on täydentää lakia (MRL14§)

Rakennusoikeus: käsite, joka kuvaa ” – – *sitä kaikkea, mitä rakennuspaikalle saa rakentaa joko asemakaavan, MRL:n tai rakennusjärjestyksen perusteella* ” (Veijalainen 2016, s.3); mitataan ja kuvataan tässä kerrosalana; ks. kerrosala

Rakennuttaja: hankkeen toimeenpanevana osapuolena toimiva, koordinoiva ja ohjaava taho (Kiiras & Tammilehto 2014, s.30)

Rakentamiskehotus: kehotus, jonka kunta/kaupunki voi antaa, mikäli asemakaavan oltua määrääjän voimassa rakennuspaikka on yhä vajaasti rakennettu – vajauden liittyessä joko

käytetyn rakennusoikeuden määrään tai rakentamisen laatuun; jos kehotusta ei asetetun ajan puitteissa noudateta, kunta voi lunastaa rakennuspaikan (Kuntaliitto 2017)

Riski: tapahtuma, ”– jolla on tietty toteutumisen todennäköisyys ja vaikutus projektin aikatauluun, kustannuksiin ja laajuuteen.” (Karlos ym. 2008, s.196)

Riskienhallinta: johdetut toimet, joilla ”– projektin riskit tunnistetaan ja arvioidaan ja riskeihin vaikuttavat sekä riskien karttamiseen tai ottamiseen liittyvät toimenpiteet suunnitellaan ja toteutetaan.” (Karlos ym. 2008, s.195–196.); ks. riski

Sijoittaja: tässä yleisnimitys hanketta rahoittaville osapuolille, jotka voivat olla myös kohteen käyttäjiä tai omistajia (Kiiras & Tammilehto 2014, s.25); ks. omistaja ja käyttäjä

Suunnittelija: tässä kohteen rakennus- tai arkkitehtisuunnittelusta vastaava osapuoli (Kiiras & Tammilehto 2014, s.27 ja 29–30)

Suunnittelujärjestelmä: tässä synonyymi maankäytön suunnittelujärjestelmälle, ks. maankäytön suunnittelujärjestelmä

Suunnitteluvaraus: suunnitteluvarauksessa kunta myöntää omistamalleen maalle varauksen yksityistä varten ennen kaavoitusta; varauksen voi saada spesifille hankkeelle tai se voi koskea laajemman kokonaisuuden kattavaa aluetta, jolloin varauksensaaja kantaa kustannukset ja ottaa riskit omasta suunnittelutyöstään, ja on tyypillisesti velvollinen hoitamaan hankkeen ja kaavoituksen edellyttämät selvitystyöt varauksen aikana; eräs kaavakumppanuuden muoto (Välkki 2015, s.17; Ahonen ym. 2013, s.32; Espoon kaupunki 2015, s.25.), ks. kumppanuuskaavoitus

Tavoitekustannus: (rakennus)hankkeen tavoiteltu kustannus, joka määritellään kustannusarvion pohjalta lisäämällä arvioon osapuolten suoritteisiin kohdentuvat palkkiot sekä mahdollisia yhdessä sovittuja riskivaroja (Yli-Villamo & Petäjäniemi 2013, s.59)

Tehokkuusluku: (e) kerrosalan suhdetta tontin tai rakennuspaikan pinta-alaan ($k\text{-m}^2_{\text{tontti}} / A_{\text{tontti}}$) kuvaava luku (Ympäristöhallinnon verkkopalvelu 2016); ks. kerrosala ja tontti

Tilaja: osapuoli, joka omistaa kohteen, toimii kohteessa loppukäyttäjänä tai on hanketta rahoittava (eli siihen sijoittava) taho, joka edelleen vuokraa kohteen tai tiloja käyttäjille; kiinteistökehittämisessä hankkeen tilaajaroolissa toimiva tyypillisesti hankkii kehittämiseen liittyvät työsuoritteet, esim. urakka, ulkopuolisilta organisaatioilta vastaten itse vain osasta tehtäviä, esimerkiksi organisoinnista, viestinnästä tai vuokraamisesta (Kiiras ja Tammilehto 2016, s.26)

Tontinluovutus: menettely, jossa kunta/kaupunki luovuttaa omistamiaan kaavanmukaisia tontteja rakennettavaksi, mikä tarkoittaa joko tonttien myyntiä tai vuokrausta (Kuntaliitto 2017); ks. tontti

Tontti: ”– asemakaava-alueella sitovan tonttijaon mukaisesti muodostettuja kiinteistöjä, jotka on merkitty tontteina kiinteistörekisteriin” (Vitikainen 2014, s.1), ks. kiinteistö

Tonttivaranto: kunnan/kaupungin asemakaavoitetut tontit (Peltola 2010, s.24); ks. tontti

Toteutusmuoto: rakentamisen yhteydessä hankkeessa käytetty sopimisen ja urakoinnin muoto hankintamenettelyineen, esim. allianssi; määrää, millaisilla ehdoilla osapuolet hankkeessa toimivat (Kankainen & Junnonen 2004, s.44; Saarinen 2014, s.4 ja 15–16), ks. allianssi

Urakoitsija: osapuoli, joka vastaa hankkeen rakennustoteutuksesta, rakennusurakasta (Kiiras & Tammilehto 2014, s.30)

Uudisrakentaminen: tässä myös lisä-/täydennysrakentaminen viittaa tontille tai alueelle sijoittuvaan uuteen rakentamiseen (uudisrakentamisen kerrosneliöt); tarkemmin käsite lisä-rakentaminen viittaa kerrosalan lisäämiseen, joka kohdistuu olevan kohteen käsittävälle tontille joko rakennuksen ulko- tai sisäpuolelle, kun taas täydennysrakentamisella tarkoitetaan entuudestaan rakennetun alueen tyhjälle tontille rakentamista (Lukkarinen ym. 2011, s.11)

Valtakunnalliset alueidenkäytön tavoitteet: yleisluontoisia tai muussa kaavoituksessa huomioitavia reunaehtoja, jotka konkretisoituvat maakuntatason kaavoissa erilaisina suunnittelullisina periaatteina ja aluevarauksina (Moilanen & Laakso 2012, s.136)

Yhteistoiminnallisuus: tässä kehittämisen eri osapuolten, erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin väliseen yhteistoimintaan viittaava yleiskäsite, jota ei ole sidottu mihinkään kiinteistökehitysprosessin yksittäiseen vaiheeseen

Yksityinen sektori: tässä yritykset, esim. rakennusliikkeet

Yleiset alueet: ”– – asemakaavassa katualueeksi, toriksi, liikennealueeksi, virkistysalueeksi tai näihin verrattavaksi alueeksi osoitettua kunnan, valtion tai muun julkisyhteisön toteutettavaksi tarkoitettua aluetta.” (MRL83§)

Yleiskaava: kunnan/kaupungin laatima ja hyväksymä asiakirja, joka ohjaa kunnan kehitystä ja maankäyttöä yhteen sovittaen toimintoja ja osoittaen alueet eri toiminnoille yleispiirteisesti (Moilanen & Laakso 2012, s.136; Viitanen ym. 2003, s.53); kaavoitus

Lyhenteet

KML: kiinteistönmuodostamislaki

KSE: konsulttisopimusehdot

KTI: Kiinteistötalouden instituutti

KuntaL: kuntalaki

MRL: maankäyttö- ja rakennuslaki

RAKLI: Asunto-, toimitila ja rakennuttajaliitto

YSE: rakennusalan yleiset sopimusehdot

YSL: ympäristönsuojelulaki

1 Johdanto

Luvussa 1 esitellään diplomityön tausta sekä sen tavoitteet ja rajaus. Keskeisimmät päämäärät kiteytetään tutkimuskysymyksiksi, joihin vastataan työn yhteenvedon loppupuolella. Luvussa hahmotellaan myös työn rakenne ja tutkimusmenetelmät.

1.1 Työn tausta

Työn case -kohteena on kaupungin ydinkeskustan tuntumaan sijoittuva osin vajaasti rakennettu ruutukaavakortteli, joka koostuu neljästä erillisestä tontista. Alue on ollut pitkään vajaasti hyödynnettyä ja sitä on mahdollista täydentää lisärakentamisella.

Alueen maat ja rakennukset ovat kaupungin omistuksessa lukuun ottamatta puolet yhdestä tontista kattavaa määräosaa, joka on hallinnanjakosopimuksella kyseen olevalla määräosalla sijaitsevan rakennuksen omistaman asunto-osakeyhtiön hallinnassa.

Aikoinaan alueella on sijainnut Turun kaasulaitos ja myöhemmässä vaiheessa bensiinijakelu ja -säilytyspaikkana toiminut huoltoasema, minkä johdosta maaperä on pilaantunut. Nykyisessä käytössä pilaantuneet maat eivät aiheuta välitöntä riskiä ympäristölle, mutta käyttötarkoituksen muuttuessa alueet on puhdistettava. Pitkän historian johdosta oleva rakennuskanta on osin vanhaa ja sen suojelutarve tulee selvittää erikseen, minkä lisäksi osaan rakennuksista joudutaan tekemään perustusten korjaus- ja paalutustöitä.

Kaupungin lähtökohtana on yhteistoiminnallinen hanke ja uusi käyttötarkoitus sekä sen mukainen täydennysrakentaminen alueelle. Asumistoimintojen lisäksi kortteliin on tavoiteltavaa saada myös muuta rakentamista sekä toimintoja, jotka palvelevat lähiasukkaiden lisäksi kaikkia kaupunkilaisia, elinkeinoelämää sekä matkailua edistäen näin kaupungin laajempia tavoitteita.

1.2 Työn tavoitteet

Työ mallintaa kiinteistökehityskohteen sekä -prosessin ja sen tavoitteena on määritellä reunaehdot, joiden rajoissa aluetta voidaan ja/tai on mahdollista kehittää sekä keinot, joilla eri osapuolten välistä yhteistyötä voidaan parantaa osapuolten yhteiseksi eduksi – kehittämistoiminnan mahdollisia riskejä välttämällä. Opinnäytteen yhteydessä syntyvä selvitys toimii jatkossa pohjana kilpailutusasiakirjoille, joiden perusteella kaupunki valitsee hankkeeseen yksityisen kumppanin / kumppanit.

Keskeisiä toimijoita kaupungin ja yksityisen sektorin ohella ovat esimerkiksi kaupunkilaiset, ja oleellista onkin kyetä vastaamaan eri osapuolten tavoitteisiin sekä löytää tapoja sovittaa yhteen osin ristiriitaisia intressejä. On esimerkiksi mietittävä, millaisia toimintoja kortteliin olisi asumisen ohella mahdollista markkinaehtoisesti toteuttaa siten, että sekä kaupunki että yksityinen kehittäjä pääsevät omiin taloudellisiin sekä muihin tavoitteisiinsa, tai esimerkiksi missä määrin museoviranomaisen näkemyksen mukaan korttelin eri rakennuksiin on mahdollista tehdä muutoksia. Reunaehtojen ja ”yhteisten nimittäjien” määrittely suunnitteluvaiheessa on tärkeää, jotta toteutusvaiheessa voitaisiin mahdollisimman hyvin välttyä esimerkiksi mahdollisilta myöhemmiltä poikkeuksilta tai kaavavalituksilta. Yleensäkin tavoiteltavaa on riskejä tunnistamalla välttää huonoa ennustettavuutta, mikä tyypillisesti karkottaa erityisesti yksityisiä toimijoita. Edeltävää taustaa vasten diplomityön ai-

heeksi valikoitui työn ohjaajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta ”*Intressien yhteensovittaminen ja riskienhallinta kunnallisessa kiinteistökehityshankkeessa*”.

1.3 Työn rajaus

Ohjaajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta on havaittu, että yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämiselle kehityshankkeen eri vaiheissa on tarvetta, minkä vuoksi työn eräänä pyrkimyksenä on intressi- ja riskienhallintanäkökulmasta etsiä mahdollisuuksia kumppanuuksien kehittämiseksi ja syventämiseksi. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä kehittämällä kun voidaan jo ennalta tunnistaa paremmin osapuolten tarpeet ja hankkeeseen liittyvät epävarmuustekijät, ja näin päästä ongelmia välttämään kaikkien kannalta toivottuun, kriittisiltä osin ennakoituun lopputulokseen.

Tutkittavaksi nykyisiä kumppanuuden muotoja syventäväksi toteutusmuodoksi on tässä työssä valittu allianssi, jota perinteisesti on sovellettu paljon esimerkiksi infra- ja talorakennukseen, mutta jolla on potentiaalia myös laajemmin alue- ja kiinteistökehittämisessä. Työ tarkastelee, miten allianssi – pelkän yhteistoiminnallisen kaavoituksen ja perinteisempien rakentamisen toteutusmuotojen sijaan – voi luoda lisäarvoa intressien yhteensovittamisen ja riskienhallinnan näkökulmasta, ja missä määrin/ehdoin sitä voidaan toteutusmuotona soveltaa pienimuotoiseen aluekehitykseen, korttelitason kiinteistökehittämiseen. Tämä muodostaa yhden työn keskeisistä rajauksista ja sen puitteissa ei syvennytä muihin rakentamisen toteutusmuotoihin.

Työssä tarkasteltava kohde on valtaosin kaupungin omistuksessa ja kaupungilla on myös tavoitteena osallistua kehittämiseen aktiivisessa roolissa. Näin ollen kyse on kuntavetoisesta kehitystoiminnasta, mikä taas näkyy työn muissa rajauksissa – erityisesti kehittämisen osapuolten ja riskien tarkastelun osalta.

Kuntanäkökulmaa korostetaan kiinnittämällä riskitarkastelussa huomio kaupungin näkökulmasta keskeisiin asioihin, kuten esimerkiksi markkinoihin, kaavoitukseen ja hankkeen aikatauluihin sekä laajuuteen. Toisaalta myös rakennetulle ympäristölle asetettujen määrällisten ja laadullisten tavoitteiden toteutumiseen, osapuolten ja toimijoiden keskinäiseen osallistamiseen ja viestintään, laadittujen sopimusten ehtoihin sekä toimivamman ja kaikille osapuolille kannattavan ja kannustavan yhteistyöympäristön luomiseen. Työn ei kuitenkaan ole tarkoitus syventyä esimerkiksi rahoituksen ja sijoittamisen (muun muassa erilaiset rahoitusratkaisut tai sijoittajan portfolion hallinta) tai operatiivisen rakentamisprosessin sisäiseen riskimaailmaan ja tarkasteluun; ei myöskään investointi- ja/tai muiden taloudellisten laskelmien tai muiden tarkastelujen osalta sellaiseen riskien ja niiden hallinnan detailjiikkaan, mikä on työn kannalta epärelevanttia.

Kuntarajaus näkyy yhtäältä kehitystoiminnan osapuolten ja näiden intressien esittelyssä, jossa kaupungin roolia kehittämisen toimintakentällä käsitellään muita osapuolia syvällisemmin. Muita kehitysosapuolia ja näiden riskirooleja käsitellään kuitenkin siltä osin, kun roolit ja riskit ovat työn taustoituksen kannalta keskeisiä, kaupungin kanssa jaettuja tai muuten kaupungin asettamien tavoitteiden toteutumiseen kannalta merkityksellisiä.

Alaluvun 1.1 taustoitukseen viitaten hankkeessa on kyse paitsi kaava- myös hankekehityksestä, minkä lisäksi alueen olemassa oleva rakennuskanta, joka mahdollisesti sulautuu osin osaksi uutta kokonaisuutta, tuo mukaan kiinteistöjalostamisen. Kehittämisen lähtökohtien

osalta työ ei siis syvenny vain yksittäisten lähtökohtien tarkasteluun tai esimerkiksi sellaiseen kehitystoimintaan, kuten raakamaan jalostus.

1.4 Työn tutkimuskysymykset

Työn päämäärät, asetetut rajaukset huomioiden, voidaan ilmaista kysymysmuodossa alakysymyksineen seuraavasti:

- 1) *Onko julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä kiinteistökehityksessä – riskien hallinnan sekä tavoitteiden toteutumisen ja yhteensovituksen näkökulmasta – mahdollista kehittää allianssilla?*

- *Onko allianssi sovellettavissa työn kehityskohteeseen?*

- 2) *Millä reunaehdoilla kehitystoiminta kohdealueella voi tapahtua?*

Ensimmäinen tutkimuskysymys tarkastelee allianssi -toteutusmuodon potentiaalia kiinteistökehityksessä riskien hallitsemiseksi ja intressien sovittamiseksi – yleisellä tasolla. Toteutusmuodon käyttöä tarkastellaan kehitystoiminnan kontekstissa laajasti sivuten myös alueiden kehittämistä. Ensimmäisen kysymyksen alakysymyksenä tutkitaan lisäksi sitä, missä määrin allianssi on sovellettavissa työn kehityskohteeseen. Toinen tutkimuskysymys tarkastelee työn kehityskohteen kehittämisen reunaehtoja. Tämä tarkastelu keskittyy muun muassa alueen lisärakentamisen määrään, mahdollisiin tulevaisuuden toimintoihin, suoje-
lun laajuuteen, taloudellisiin näkökulmiin sekä ympäröivään markkinaympäristöön ja sen tarjoamaan potentiaaliin.

1.5 Työn rakenne

Työ alkaa kohteen yleisellä esittelyllä, jota seuraavat teoreettinen sekä empiirinen osio. Teoreettinen osio tarkastelee pohjustuksena kiinteistökehitystä sekä kunnan tehtäviä ja tavoitteita yleisellä tasolla. Tämän jälkeen syvennyttään kuntanäkökulmasta kiinteistökehityksen riskienhallintaan ja erilaisten kumppanuuksien sekä erityisesti allianssi -toteutusmuodon teoriaan. Empiirinen osio kartoittaa työn kannalta relevanttien alan toimijoiden näkemyksiä kohdealueen kehittamisestä sekä siitä, kuinka allianssi on toteutusmuotona toiminut vertailukelpoisissa tai muuten työn tarkastelujen näkökulmasta mielekkäissä hankkeissa. Yhteydessä selvitetään myös toimijoiden mielipiteitä toteutusmuodon soveltuvuudesta työn kehityskohteeseen. Lopussa esitellään työn tulokset ja vastataan tutkimuskysymyksiin sekä annetaan suosituksia jatkotoimenpiteiden ja -tutkimusten osalta.

1.6 Työn tutkimusmenetelmät

Kirjoitusasultaan ja tyyliltään työ edustaa tieteellistä kirjoittamista (ks. esim. Lehdon (2016) Helsingin yliopistolle laatima ”Tieteellisen kirjoittamisen ohje”). Empiirisen osion osalta on hyödynnetty Vilkan ja Airaksisen (2003) teosta ”Toiminnallinen opinnäytetyö” sekä Eskolan ja Suorannan (1998) teosta ”Johdatus laadulliseen tutkimukseen”.

Työn teoreettinen osio on laadittu alan kirjallisuuden ja muiden julkaisujen – esimerkiksi selvitykset, raportit, opinnäytteet sekä tieteelliset ja muut artikkelit – pohjalta. Lähdeaineisto koostuu sekä suomalaisesta että ulkomaisesta painetusta ja elektronisesta materiaalista. Työn empiirinen osio on toteutettu kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa edustavin haastattelututkimuksin, jotka jakautuvat kahteen erilliseen osioon. Intressien yhteensovit-

taminen ja riskienhallinta kehitysprosessin aikana ovat kantavia teemoja molemmissa haastatteluosioissa.

Ensimmäisen haastatteluosion avulla on kartoitettu eri osapuolten tarpeita ja mielipiteitä yhteistyöstä sekä itse kohdealueesta hakien alueen suunnittelun ja yhteistyön kehittämisen reunaehdoja. Haastateltavina on lukuisia julkisen sektorin edustajia kaupungin eri toimialoilta tehtävien sivutessa kaupunkisuunnittelua, kaavoitusta, suojelua, rakennusvalvontaa ja matkailua. Lisäksi yksityisen sektorin tarpeita on selvitetty haastatteleamalla joitakin yksityisiä toimijoita: rakentaja, kehittäjä ja sijoittaja.

Toisen haastatteluosion avulla on selvitetty, kuinka allianssi on toteutusmuotona toiminut muissa, mahdollisimman vertailukelpoisissa tai muuten kehityskohteen kannalta mielekkäissä hankkeissa samalla myös kartoittaen yleisesti alan eri toimijoiden mielipiteitä toteutusmuodon soveltuvuudesta työn kehityskohteeseen. Haastateltavat henkilöt on toisessa osiossa valittu tapaustutkimushenkisesti allianssihankkeista, joita tämän työn yhteydessä ovat Lahden Matkakeskus -hanke, Espoon Henttaanlaakson kaupunginosan aluekehityshanke sekä Turun Syvälahden koulun ja monitoimitalon urakka. Toista haastatteluosiota on lisäksi täydennetty valikoimalla haastateltaviksi lisää allianssia tuntevia haastateltavia mainittujen hankkeiden ulkopuolelta.

Haastattelut on tehty puolistrukturoituina valmiiksi laadittujen kysymysrunkojen ohjatessa muuten vapaamuotoisia keskusteluja. Käsittelyvaiheessa, litteroinnin ja puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen, aineistoon on sovellettu analyysitapana teemoittelua, jonka avulla aineistosta on saatu esiin alun kysymyksillä haettuja tuloksia.

2 Kohteen esittely

Työn kohteena on kaupungin ydinkeskustan tuntumaan sijoittuva osin vajaasti rakennettu ruutukaavakortteli, jota olisi mahdollista täydentää lisärakentamisella. Luvussa 2 esitellään korttelia, sen tontteja ja tonteilla olevia rakennuksia koskevat perustiedot (esim. kiinteistö- ja kaavoitustiedot); alueen ja sen rakennusten historia ja nykyinen käyttö; sekä kohteen ympäristöä ja sen muita ominaisuuksia, kuten lähialueiden ja kohteen palvelut, toiminnot, nähtävyydet sekä liikenneyhteydet. Lisäksi tarkastellaan muita alueen kehittämisen kannalta keskeisiä asioita – esimerkiksi tietoja maaperän puhdistus- ja rakennusten suojelutarpeesta sekä korttelin kehittämisen mahdollisuuksista.

2.1 Perustietoja

Kohdealue on Turun keskustan VII:ssä kaupunginosassa, osoitteissa Koulukatu 3, Eerikin-
katu 32 – 34 / Ursininkatu 6 ja Linnankatu 31 sijaitseva 6. ruutukaavakortteli (tontit 853-7-
6-1, -2, -3 ja -4). Korttelin maat ja rakennukset ovat kaupungin omistuksessa lukuun otta-
matta puolet tontista 853-7-6-4 kattavaa määräosaa, joka on hallinnanjakosopimuksella
kyseen olevalla määräosalla sijaitsevan rakennuksen omistaman Asunto Oy Linnankatu
33:n hallinnassa. (Webmap 2017; Turun kaupunki 2014.) (Kuvat 1 & 2; Liite 5 (WebMap
2017))



Kuva 1 Viistoilmakuva korttelista (WebMap 2017)



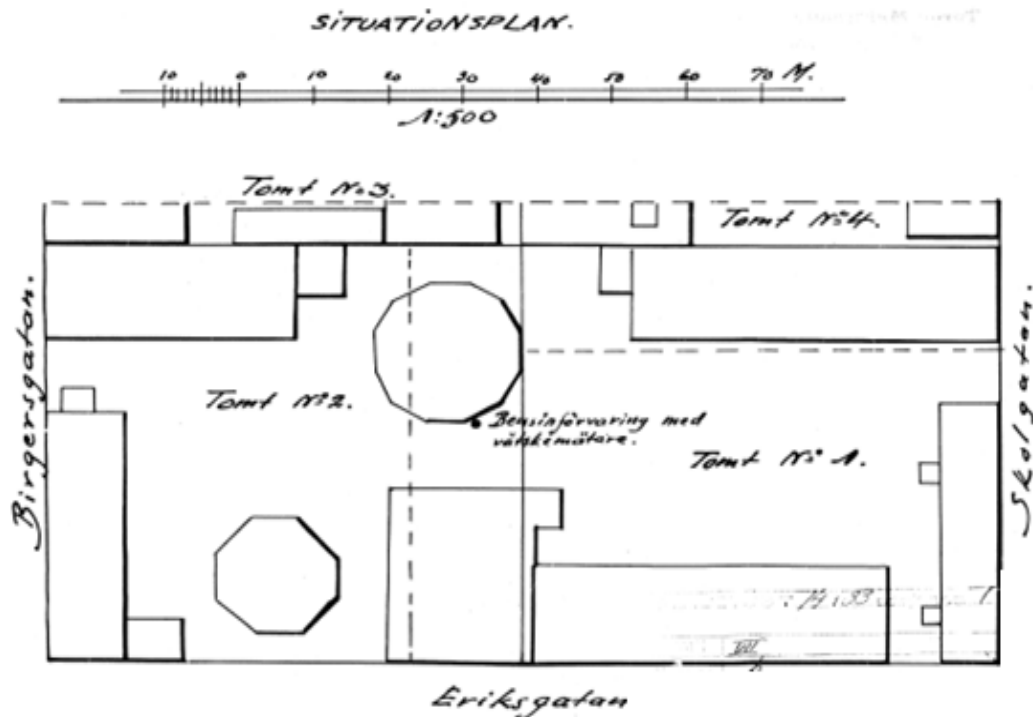
Kuva 2 Kortteli kantakartalla; näkyvillä kiinteistö- ja rakennustiedot (Webmap 2017)

Hallinanjakosopimus koskee korttelin tonttia 4. Taloyhtiön omistuksessa on asuin- ja liikerakennuksen lisäksi sen Linnankadunpuoleisella puoliosuudella sijaitsevat talousjätteiden keräily- sekä autokatos; Turun kaupunki taas omistaa toisella puoliosuudella olevat matalat liike- ja varistorakennukset. Mikäli tulevaisuudessa mahdollinen kaavamuutos lisäisi käyttötarkoitukseltaan yksilöimätöntä rakennusoikeutta tontilla, jaettaisiin lisärakennusoikeus omistussuosuksien mukaisesti osapuolille. Jos mahdollinen lisärakennusoikeus toiselle on yksilöity käyttötarkoituksen mukaan, ei hänellä ole velvollisuutta (eikä toisella osapuolella ole oikeutta) maksaa (vaatia) tästä korvausta. Mikäli keskinäisen hallinanjakosopimuksen jatkaminen on tarpeellista mahdollisen asemakaavamuutoksen jälkeen, osapuolet ovat sitoutuneet hyväksymään sopimusmuutokset voimassa olevaa asemakaavaa vastaaviksi. (Turun kaupunki 2014.)

Alueella on voimassa sitovan tonttijaon mukainen asemakaava (853 1/897). Voimassa oleva kaava on Turun keskustan alueen vanha asemakaava, niin sanottu ”Lakana-kaava”, vuodelta 1897. (Webmap 2017.)

2.2 Kohteen ja rakennusten historia ja nykykäyttö

Korttelin historiaa on selvitetty muun muassa Turun yliopiston Historian laitoksen julkaisussa ”Kaasulaitos Turussa 111 vuotta ja sen käyttämät poletit eli rahakkeet” (Turun kaupunki 2004; Häkkinen 1983). Alueella on aikoinaan (v. 1862 – 1930) toiminut Turun kaasulaitos (Kuva 3) ja myöhemmässä vaiheessa bensiinijakelu ja -säilytyspaikkana toiminut Shell-huoltoasema (v. – 1987). Selvityksen mukaan uuden kaasulaitoksen rakentamisen myötä vanha laitos lakkautettiin kaupunginvaltuuston vuonna 1928 tekemällä päätöksellä, minkä myötä valtaosa kaasun säilyttämiseen ja valmistukseen liittyvistä rakennuksista tuli puretuksi. Parikymmentä vuotta toimineen huoltoaseman, jonka tarkka perustamisaika ei ole tiedossa, jakelumittaristot ja säiliöt Shell poistatti vuonna 1988. Käyttöhistorian jäljiltä alueen maaperä tonttien 1, 2 ja 4 osalta on pilaantunut. (Turun kaupunki 2011, s.6–7.)



Kuva 3 Tonteilla 1 ja 2 tapahtuvia muutostöitä koskeva vanha arkkitehtuuripiirros Turun kaupunginarkistosta vuodelta 1933; piirroksessa tonteilta erottuvat vielä kaasun säilyttämiseen tarkoitettut monikulmion malliset rakennukset, minkä lisäksi näkyvillä on asumiseen ja kaasuntuotantoon liittyviä muita rakennuksia sekä rakenteita, jotka on sittemmin purettu (Turun kaupunki 2011, s.2 ja liite 5.)

Seuraavassa, alaluvuissa 2.2.1 – 2.2.3, tarkastellaan alueen rakennusten ja rakennelmien historiaa sekä nykykäyttöä. Historiatiedot sekä kartta- ja valokuvat perustuvat Turun Museokeskuksen tekemiin arkistodokumentointeihin (Turun kaupunki 2017a). Tiedot nykykäytöstä taas pohjautuvat paikanpäälliseen vierailuun kohdealueella sekä kaupungin opaskarttapalvelun tietoihin (Turun Kaupunki 2017b).

2.2.1 Kivipaino, Linnateatteri



Kuvat 4 & 5 Tontin 3 rakennukset kartalla; valokuvassa rakennukset 2 (Kivipaino) ja 3

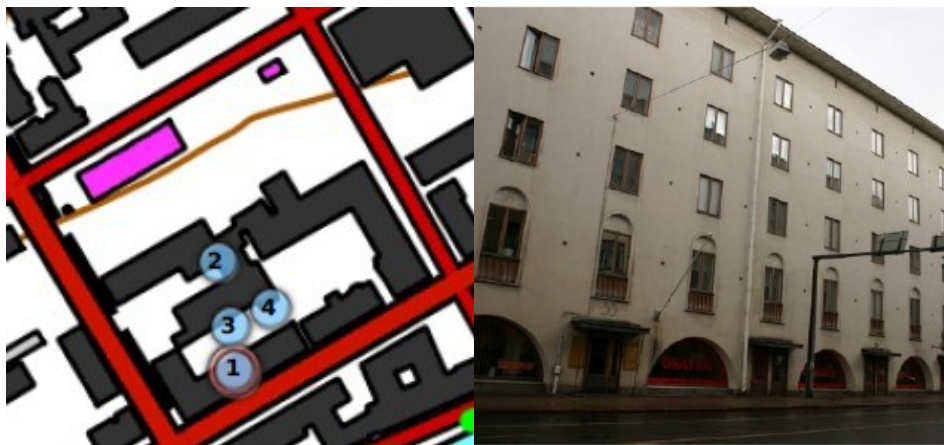
Korttelin tonttia 3 (Kuvat 4 & 5) hallitsee arkkitehti S. Michailowin Turun Kivipaino Oy:lle piirtämä, vuonna 1909 rakennettu 4-kerroksinen tehdas- ja konttorirakennus (2). Myöhemmin aikoina rakennus on palvellut virasto- ja toimitilakäytössä. Tyyliinsuunnaltaan

jugendia ja kansallisromantiikkaa edustava rapattu luonnonkivitalo on mansardi -kattoinen ja väriykseltään keltaruskea. Rakennuksen nykyinen kunto on hyvä.

Saman tontin Linnankadun ja Ursininkadun puoleiseen kulmaan sijoittuu klassismia edustava, keltainen, hirsirunkoinen ja peltikattoinen puutalo (3). Talo on rakennettu vuonna 1827. Tontin Linnankadunpuoleisella sivulla, talon 3 ja Asunto-osakeyhtiö Linnankatu 33:n talon välissä, sijaitsee toinenkin klassistinen puutalo (1). Kyseinen vuonna 1888 rakennettu talo on väriykseltään beigen ruskea ja niin ikään talon 3 tavoin hirsirunkoinen ja peltikattoinen. Molemmat puutalot ovat aiemmin olleet asuinkäytössä, mutta palvelevat nykyään toimistoina; talot ovat 1-kerroksisia ja hyvässä kunnossa. Lähellä korttelin keskiosaa sijaitsee lisäksi vuonna 1942 rakennettu rapattua tiiliä oleva, peltikattoinen varasto- ja autotallirakennus (4) sekä vuonna 1965 rakennettu, puurunkoinen ja huopakattoinen ulkorakennus (5). Sisäpihalla on aikoinaan sijainnut myös katos (101), joka on sittemmin purettu.

Kivipainon talossa (2) sekä kulman puutalossa (3) toimivat nykyään Turun Nuori Teatteri ry ja Linnateatteri, minkä lisäksi Kivipainossa toimii Turun kaupungin hankinta- ja logistiikkakeskus. Linnankadun toisen puutalon (1) toimistotiloissa ovat vuokralla Keskusvaalilautakunta sekä TTY:n Musiikkiryhmät.

2.2.2 Asunto-osakeyhtiö Linnankatu 33



Kuvat 6 & 7 Tontin 4 rakennukset kartalla; valokuvassa rakennus 1 (As.Oy Linnankatu 33)

Tontilla 4 (Kuvat 6, 7 & 11), Linnankadun ja Koulukadun kulmassa, sijaitsee arkkitehti G. Wahlrosin piirtämä, vuonna 1927 rakennettu klassistinen kivitalo (1), jonka omistaa Asunto-osakeyhtiö Linnankatu 33. Peltikattoinen 5-kerroksinen asuinrakennus on tehty rapatus- ta betoni-tillestä ja on väriykseltään beigen vihreä. Talo on alusta asti ollut asuin- ja liiket- tässä ja sen kunto hyvä. Kivijalan liiketiloissa toimivat työkaluliike Osatek, turkis- ja nahkavaateliike Fix-Turkis, taidegalleria Galilei, kampaamo Ekomama, Rela-hierojat, kul- tasepän työhuone Auraria, Turun ompelimo sekä yhteiskäyttöinen työtila Työhuone 33.

Samalla tontilla, korttelin keskiosissa, sijaitsee aiemmin huoltoasemakäytössä palvellut rapattu ja väriltään valkoinen tiilirakennus (2). Tämän peltikattoisen rakennuksen tyy- lisuunta edustaa klassismia ja se on rakennettu vuonna 1926. Vanhan huoltoasemaraken- nuksen kyljessä on lisäksi kaksi ruskeaa puurakennusta: peltikattoinen autokatos (3) sekä huopakattoinen ulkorakennus (4). Kaikki korttelin rakennukset ovat 1-kerroksisia ja kaksi

viimeisintä on tätä nykyä hallinnanjakosopimuksen nojalla Asunto-osakeyhtiö Linnakatu 33:n hallinnassa. Huoltoasemarakennus on nykyään tyhjillään.

2.2.3 Siirtolaisinstituutti



Kuva 8 & 9 Tontin 1 rakennukset kartalla; valokuvassa rakennus 1 (Siirtolaisinstituutti)

Tontille 1 (Kuvat 8, 9 & 10), Eerikinkatua vasten, sijoittuu kaupunginarkkitehti A. Kajanuksen alun perin asuin- ja tehdasrakennuskäyttöön suunnittelema punertavan vaalea rakennus (1). Vanhan kaasun- ja vesilaitoksen käytössä sekä verstaana, pajana ja asuntona toiminut kertaustyylinen (1850 – 1920) talo on rakennettu vuonna 1899. Kyseinen peltikattoinen, 2-kerroksinen talo on tehty rapatusta tiilistä ja sen nykyinen kunto on hyvä. Nykykäytössä rakennus palvelee toimistona Siirtolaisinstituuttia. Ennen kaasulaitoksen (sitten min kaasun- ja vesilaitoksen) perustamista tontilla on sijainnut myös kaksi asuinrakennusta, joista ensimmäinen purettiin kyseen olevan laitoksen tieltä; jälkimmäinen taas 1960-luvun vaihteessa.

Saman tontin toisella laidalla on nykyisin varastokäytössä toimiva entinen makasiinirakennus (2), joka rajoittuu toisesta päädystään Koulukatuun. Kelta-valkoinen peltikattoinen makasiini on osin rapattu ja tehty tiilestä ja se edustaa kertaustyyliä (1850 – 1920). 1-kerroksinen makasiini on edeltävän rakennuksen tavoin rakennettu vuonna 1899. Makasiinin Koulukadun puolta vastakkaisessa päädyssä on makasiinin kanssa samaan aikaan rakennettu, puinen ja puurunkoinen, huopakattoinen vaja (3).



Kuvat 10 & 11 Valokuvissa rakennus 2 (Makasiini) sekä tontin 4 rakennus 2 (Autopesula)

2.3 Rakennusten suojelutarve

Kuten edeltävästä alaluvusta 2.2 käy ilmi, korttelin rakennuskanta on valtaosin vanhaa. Tämä tarkoittaa, että korttelin olemassa olevan rakennetun ympäristön osiin ja kokonaisuuteen liittyy välttämättä selvitettäviä suojelullisia arvoja, jotka on jatkossa otettava huomioon myös kehityksessä.

Paikallisesti arvostettu Kivipainon talo tontilla 3 ja seudullisesti arvostettu Siirtolaisinstituutin (ent. kaasu- ja vesilaitoksen) talo tontilla 1 ovat molemmat paitsi rakennustaiteellisesti, (talous)historiallisesti että kaupunkikuvallisesti - myös maisemallisesti arvokkaita rakennuksia. Seudullisesti arvostettu asunto-osakeyhtiö Linnankatu 33:n asuintalo tontilla 4 on sen sijaan maisemallisesti ja, tontilla 3 sijaitsevien paikallisesti arvostettujen puutalojen tavoin, rakennustaiteellisesti arvokas. Tontin 3 puutaloilla on toisaalta ympäristöllisiä ja kaupunkikuvallisia arvoja, minkä lisäksi esimerkiksi tontin 4 makasiini ja tontin 3 huoltoasemarakennus nauttivat nekin ensimmäinen seudullista ja toinen maisemallista arvostusta. Tämän lisäksi myös osalla korttelin vaatimattomammista talous- ja huoltorakennuksista on maisemallisia arvoja. (Turun kaupunki 2017a.)

Kaupungin museoviranomaisen mukaan alueella ei voimassa olevasta vanhasta asemakaavasta (alaluku 2.1) johtuen ole erillisiä suojelumääräyksiä, mikä tarkoittaa, että juridisesti vahvat suojelupäätökset puuttuvat. Maankäyttö- ja rakennuslaki (MRL9§) kuitenkin edellyttää suojeluarvojen tutkimista kaavamutoksen yhteydessä, ja kaavan tullessa vireille, museo ottaa suojeluun kantaa. Kortteli käydään muutossuunnitelman ilmettyä tapauskohtaisesti läpi ja rakennuksille tullaan tekemään rakennushistoriallinen selvitys.

2.4 Maaperän puhdistustarve

Käyttöhistoriansa (alaluku 2.2) vuoksi Golder Associates Oy on tehnyt Turun kaupungin tilauksesta korttelin alueella ympäristöteknisen selvityksen vuonna 2010. Selvityksessä alueen maaperästä tonttien 1, 2 ja 4 alueilta on otettu sekä maa- että vesinäytteitä. Korttelin alueella on pilaantunutta maa-ainesta ja näin ollen tarve maaperää koskeville puhdistustoimenpiteille. Vesien osalta vastaavaa puhdistustarvetta ei ole, sillä alue ei sijaitse luokitellulla pohjavesialueella. Alueelta Aurajokeen valuvat pintavedet eivät maaperän koostumuksen ja muiden ominaisuuksien vuoksi myöskään muodosta riskiä. (Turun kaupunki 2011, s. 2–4 ja 7–8.)

Korttelin tonttien nykyisessä käytössä pilaantuneet alueet eivät aiheuta välitöntä riskiä ympäristölle tai ihmisille (haitta-ainepitoisuudet ohje- ja kynnysarvojen osalta hyväksyttävissä rajoissa), eikä puhdistuksella ole välitöntä kiirettä, mutta käyttötarkoituksen muuttuessa (esim. kohteeseen sisällytetään asumistoimintoja) alueet on puhdistettava (Turun kaupunki 2011, s. 2–4). Hinta-arvio puhdistustoimenpiteille (massanvaihtokaivu; maa-ainesta n. 25.000 – 30.000 t.) on arvonlisäveroineen, vuoden 2011 hintatasolla laskettuna, vajaa 1.400.000 € (Turun kaupunki 2011, s. 2 ja liite 6).

Puhdistus tulee tapahtumaan esimerkiksi kaivu- ja maanrakennustöiden yhteydessä. Puhdistamisen kustannuksista vastaa tässä tapauksessa, ympäristönsuojelulain mukaisesti (YSL133§), Turun kaupunki.

2.5 Liikenneyhteydet, palvelut ja markkinat

Alueen liikenneyhteydet ovat hyvät. Kaupungin sisäisistä bussilinjoista esim. lentoliikennettä ja matkustajalaivaliikenteen terminaaleja palveleva linja 1 välillä Satama-Lentokenttä kulkee korttelin eteläiseltä puolelta Linnankatua pitkin, minkä lisäksi korttelin pohjoiselta puolelta Eerikinkatua linjat 50, 51, 53 ja 54 kulkevat reittiä Ylioppilaskylä-Hirvensalo. Molemmat linjat poikkeavat Kauppatorin kautta, jonne matkaa korttelilta on jalan noin 600m. Jokiranta palveluineen ja ravintoloineen Myllysillan kohdalta on käytännössä aivan vieressä. Korttelin läntisellä sivulla kulkeva, joen ylittävä Koulukatu kaupungin halki kulkevana kokoojakatuna takaa hyvän saavutettavuuden myös henkilöautolla, ja jalan 200m päästä Martinsillan kupeesta liikennöivät lukuisat saariston yhteysalukset. Päärautatieasemalle pohjoisen suuntaan on jalan matkaa noin 900m. (WebMap 2017; Turun kaupunki 2017b.)

Korttelin välittömässä läheisyydessä, Linnankadun toisella puolella sijaitsee Radisson Blu:n Marina Palace -hotelli ja Ursininkadun toisella puolella Hotelli Cumulus Turku. Muutaman sadan metrin päässä joen toisella puolella levittäytyvät Urheilupuisto ja Sampoalinnan vuori, joiden alueella on runsaasti kulttuuri- ja liikuntapalveluita: Sampoalinnan maauimala, Paavo Nurmen stadion, Kaupunginteatteri sekä Väinö Aaltosen museo. Rakenteilla ja kunnostettavana oleva Kakolan vankila-alue tulevine palveluineen sijaitsee jokirantaa satamaan päin mentäessä muutaman sadan metrin päässä. (WebMap 2017; Turun kaupunki 2017b.)

Kohdealueen sijainti tällä hetkellä ei ole otollisin mahdollinen liike- ja toimistokäyttöä ajatellen, mutta potentiaali matkailun näkökulmasta on huomattava. Liike- ja toimistotilat keskittyvät Turussa voimakkaasti ydinkeskustaan Kauppatorin alueelle ja esimerkiksi Kupittaalalle (KTI 2013). Tilanne voi kuitenkin tulevaisuudessa muuttua, sillä hiljattain (14.8.2017) julkaistussa Turun keskustavisiossa kortteli asemoituu strategisesti tärkeään sijaintiin kaavaillun joukkoliikenteen kokoojakadun päähän. Pitkän aikavälin visiossa tarkoituksena on muodostaa ”joukkoliikenneterminaaleja” koko Eerikinkadun matkalle laajentaen kaupallista keskustaa, ja yksi näistä terminaaleista sijoittuisi työn korttelin viereen. (Turun kaupunki 2017c, s.30–38.) Vaikka visio on laadittu pitkän ajan yli eikä sen yksittäisten osakokonaisuuksien realisoitumisesta vielä tällä hetkellä ole tarkempaa tietoa, on sen edistämiseen sitouduttu Turussa vahvasti yli puoluerajojen.

2.6 Kohteen kehitysmahdollisuuksien tarkastelu

Korttelin tulevaisuuden rakentamisen ja käytön mahdollisuuksista voidaan tehdä karkeita arvioita. Arviot tarkentuvat hankkeen edetessä, kun tieto lisääntyy, mutta jo alkuvaiheessa niiden perusteella voidaan hahmottaa hankkeen suuruusluokka. Arviointi on luontevaa aloittaa tarkastelemalla eri vaihtoehtoja ja ympäröivää ympäristöä.

Esimerkiksi kehittämiseen merkittävästi vaikuttava, alaluvussa 2.3 esiin tuotu suojelun tarve ei vielä tässä vaiheessa hanketta ole tiedossa. On kuitenkin selvää, että korttelissa katuun rajoittuvat rakennukset tonteilla 1, 3 ja 4 – Kivipaino, Linnankatu 33, Linnankadun puutalot sekä mahdollisesti myös makasiini – mitä luultavimmin säilytetään. Säilyttämiselle on näiden rakennusten osalta selkeimmät suojelulliset perusteet. Korttelin keskiosan tontin 2 vaatimattomammat talousrakennukset ja katokset sekä sellaiset rakennukset ja rakennusten osat, kuten entinen huoltoasemarakennus tontilla 4 ja Kivipainon talon tontin 3 varasto- ja autotallitiloina palveleva lisäsiipi, ovat kuitenkin kohteita, joiden osalta perusteet suojelulle ovat vähemmän painavia tai niitä ei ole lainkaan. Ainoan poikkeuksen edel-

tävään tekee Kivipainon siipi, joka on vain pieni osa Kivipainon taloa, mutta jonka Museo näkee osana tontin 3 kokonaisuutta.

Säilytettävien rakennusten lisäksi toinen tekijä, johon uudisrakentamisen määrää voidaan peilata, on korttelia ympäröivän keskusta-alueen rakentaminen. Turun elävä keskusta - hankkeen yhteydessä vuosina 2007 – 2010 on laadittu perusselvityksiä esimerkiksi kerroskorkeuksista ja asemakaavan sallimista tehokkuuksia Turun keskusta-alueella (Sääksniemi 2010) (Liite 6). Tonteilla rakentamisen tehokkuusluku e , eli rakennetun kerrosalan osuus suhteessa tontin pinta-alaan, on tällä hetkellä kaupungin keskustassa keskimäärin noin 2, ja esimerkiksi kohdealueen ympäristössä sijaitsevilla kortteleilla monin paikoin yli kahden. Luonteva uudisrakentamisen kerroskorkeus samaisten perusselvitysten pohjalta taas voisi olla noin 6 kerrosta. (Sääksniemi 2010.)

Työn lopussa (Liite 7) on tehty tarkasteluja laatimalla erilaisia suuntaa-antavia hahmotelmia uudisrakentamisen vaihtoehtoista alueen suojellun rakennuskannan eri laajuuksissa. Tarkasteluissa on myös huomioitu kortteliin uudisrakentamisen seurauksena muodostuvan kokonaisuuden vaatima autopaikkojen määrä. Paikoitustarve Turun keskusta-alueella vaihtelee sijainnin tekijöistä ja käytöstä riippuen suuresti. Korttelin paikoitustarvetta arvioitiin tässä kaavoittajalta saatujen tietojen perusteella soveltaen Turun keskustassa yleisesti käytettyä mitoituslaskentaa 1 autopaikka / 100 tai 120 k-m², joka on käyttötarkoituksesta riippumaton. Soveltuva tehokkuus koko korttelille asettuu liitteen 6 tarkastelun perusteella välille $e = 2 - 2,5$, mikä tarkoittaisi 17.000 – 25.000 k-m²:n lisäystä. Käyttämällä mitoituslaskentaa 1 autopaikka / 120 k-m², autopaikkojen määrä asettuu haarukkaan 142 – 200 kpl ja mitoituslaskentaa 1 autopaikka / 100 k-m², haarukkaan 170 – 250 kpl.

Työn ohjaajien kokemukseen perustuvan näkemyksen mukaan korttelin sijainnissa tonteista voitaisiin markkinoilla maksaa pelkässä asuinrakentamiskäytössä kerrosneliömetriä kohden noin 625 €, joten lisärakennusoikeuden mukaiseksi tonttien myyntituloksi kaupungille muodostuisi tarkastellussa kerrosneliöhaarukassa 10.625.000 – 15.625.000 €. Kaupunki vastaa maaperän puhdistuksen kustannuksista (alaluku 2.4), jotka nykyhintatasolla ovat maksimissaan 1.500.000 €, ja jotka katetaan tontinluovutuksen tuloista. Työn ohjaajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta, kohteen rakennusoikeuden määrä ja sijainti huomioiden, pysäköinti olisi kustannustehokkainta viedä maan alle - mieluiten yhdessä kerroksessa. Maanalaista pysäköintiratkaisua tukee myös se seikka, että maaperän puhdistamiseksi korttelin kolmen tontin 1, 2 ja 4 maat joudutaan joka tapauksessa kaivamaan. Erään arvion mukaan maanalaisten pysäköintipaikan rakentaminen maksaa pysäköintikannen alle toteutettuna 7.000 – 10.000 €, maan-alaisen kannen alle toteutettuna 20.000 – 35.000 € ja kellaripysäköintinä 25.000 – 40.000 € (Helsingin kaupunki 2009, s.7). Viimeksi mainitussa tapauksessa, uudisrakentamisen lisäyksen ollessa vaikka 25.000 k-m², 200 – 250 autopaikan järjestäminen kortteliin maksaisi mitoituslaskentaa riippuen halvimmillaan 5.000.000 – 6.250.000 €. Pysäköintiratkaisun toteuttamisesta vastaa yksityinen osapuoli, luultavasti urakoinnista vastaava rakennusyritys.

Kaikkosen Kuntaliitolle laatiman julkaisun ”Autopaikoitus- ja pysäköintiratkaisut kunnissa” (2012, s.23) mukaan välttämätön ruutukoko pysäköintipaikalle on 2,5 x 5,0 m ruutujen välisen ajoväylän vähimmäismitoituksen ollessa 7,0 m. Jos ajatellaan 250 autopaikkaa hyöteettisesti sijoitettavaksi 20 paikan riveihin 12,5:een peräkkäiseen ”sarakeeseen”, kokonaisuuden vaatiessa vähimmillään noin 6 kappaletta ajoväyliä, muodostuisi pinta-alaksi yhdessä tasossa noin 5.350 m². Mukaan ei ole laskettu ajoramppeja ja muita ympäriltä

vaadittuja tiloja. Kuten tarkastelu osoittaa, pysäköinnin vaatima tila osaltaan asettaa katon ainakin korttelin rakentamisen tehokkuudelle ja määrälle. Pysäköinti voidaan toteuttaa useammassakin tasossa, mutta tämä on kalliimpaa. Vertailun vuoksi: yksittäisten tonttien 1, 2, 3 ja 4 pinta-alat ovat noin 3.800 m²:n luokkaa (WebMap 2017).

Mitä tulee muun kuin asumisen osuuteen korttelissa, osuus on arvioitava tässä vaiheessa määräosana. Esimerkiksi 25.000 k-m²:n kohdalla voidaan ajatella, että vähintään esimerkiksi 1/4 – 1/5 päätyisi muuhun kuin asuinkäyttöön.

Haahtelan rakennuksen hinnan arvioinnin ohjeen (2015, s.10) mukaan uuden asuinkerrostalon rakentamisen kerrosneliöhinta (€/k-m²) kasvukeskusalueella asettuu välille 1.310 – 1.450. Jos kortteliin tulee rakennusoikeutta esimerkiksi 25.000 k-m², josta asumisen osuus olisi 20.000 k-m² (4/5), tarkoittaisi tämä yksityiselle asuntorakentamisen osalta noin 26.200.000 – 29.000.000 €:n rakennuskustannuksia. Hinnan arvioinnin ohjeen uudishinnassa lähtökohtana on yhteissaunallinen kerrostalo tyypillisillä toiminnoilla eri toimintojen suhteellisten osuuksien, esimerkiksi erikokoisten huoneistojen määrien, vastatessa taulukon tyyppitapausta (1h+k: 15 %, 2h+k: 20 %, 3h+k: 25 %, 4h+k: 10 %, 5h+k: 5 %). Uudishinta ei käsitä rahoituskustannuksia, irtaimistoa, markkinoinnin ja myynnin kustannuksia tai tontin hankkimista. Uudishinnassa talon yhteistoimintojen ja yhteisten tilojen osuus on 25 % pinta-alasta. (Rakennuksen hinnan arviointi 2015, s.6–7.) Valmiiden uudisasuntojen neliöhinnat myytäessä ovat Turussa keskusta-alueella noin 5.000 € (Etuovi.com - verkkopalvelu 2017). Jos varsinaiset asuinneliöt myytävissä huoneistoissa edustavat arviointiohjeen esimerkin mukaista noin 75 %:n osuutta pinta-alasta, tarkoittaisi tämä valmiita asuntoja myyvälle yksityiselle taholle 70.000.000 €:n myytävää kokonaisuutta. Tästä myyntihinnasta yksityinen osapuoli kattaa edellä mainitut rakentamisen kustannukset, rahoituksen korkokulut, myynnin ja markkinoinnin kustannukset, mahdollisen vaadittavan irtaimiston sekä maanhankinnan ja rakennettavien parkkipaikkojen aiheuttamat kustannukset, minkä lisäksi liiketoiminnasta ja sen voitoista maksetaan verot.

On korostettava, että edellä esitetyt numerot ovat vain karkeita arvioita, sillä tässä yhteydessä ei esimerkiksi huomioida kortteliin mahdollisesti sijoittuvien liiketilojen asumisesta poikkeavaa rakennuskustannusta tai erilaista parkkipaikkamitoitusta sekä liiketilan osuuden vaikutusta tonttien hinnoitteluun; ei myöskään joidenkin tonteille mahdollisesti jäävien rakennusten kunnostamista, mikäli rakennukset ja niiden hoitaminen kytketään osaksi luovutusta. Selvillä ei ole sekään, minkä suuruinen osuus korttelista käytetään muuhun kuin asumiseen, esimerkiksi jonkinlaisena kaupunkilaisia, elinkeinoelämää ja matkailua palvelevana kohteena. Edellä muun toiminnan osuudeksi oletettiin 1/5, mutta osuus voi myös olla huomattavasti suurempi. Mainituilla tekijöillä on tontinhintojen lisäksi vaikutusta myös esimerkiksi alueen vaatimaan paikoitukseen ja ne voivat vielä muuttua tietojen tarkentuessa myöhemmässä vaiheessa. Toisaalta alaluvun 2.5 perusteella voidaan ainakin arvioida se, että liiketilan määrä lopussa 4/5-kokonaisuudessa ei tulisi nykytilanteessa olemaan merkittävä, joskin arvion mielekkyys riippuu samassa alaluvussa mainitun keskustavision painotuksesta. Keskustavision voi vaikuttaa korttelin asemaan keskeisesti. Alustavilla tiedoilla ilman vision huomioimista liiketilojen osalta puhutaan kuitenkin korkeintaan yksittäisen rakennuksen alakerrasta. Ohjaajien näkemyksen mukaan liiketilojen hinta kohteen sijainnissa on melko lähellä asumisen hintaa, minkä vuoksi mittakaavan kannalta tarkemmalle tarkastelulle ei tässä vaihtoehdossa ole tarvetta. Paikoitukseen ja hintoihin voidaan soveltaa asuntorakentamiselle oletettuja arvoja.

Toisaalta arviointiohjeessa käytetyt erikokoisten huoneistojen suhteelliset osuudet voivat muuttua vaikuttaen sekä rakentamisen yksikkökustannuksiin että myynnin neliöhintoihin ja myyntiaikaan. Huomiotta tässä tarkastelussa jäävät myös kaupungin osalta kehitystoiminnan välilliset kustannukset ja hyödyt sekä niin ikään rahan aika-arvo. Kaupungille merkitystä on myös sillä, jääkö muu kuin asumisen kokonaisuus kaupungin haltuun jonkinlaista kassavirtaa tuottavana toimintona/kohteena, vai onko kyse ulos myytävästä kokonaisuudesta, josta jokin yksityinen osapuoli kykenee liiketoiminnallisesti hyötymään.

Yleiset alueet ovat korttelin tapauksessa melko pienessä roolissa ja kunnallistekniikan osuus korttelin sisällä tarkoittaa lähinnä talojen perusliitännöitä. Kunnalle aiheutuvia kustannuksia edeltävien osalta voidaan pitää kokonaisuuden kannalta merkityksettöminä.

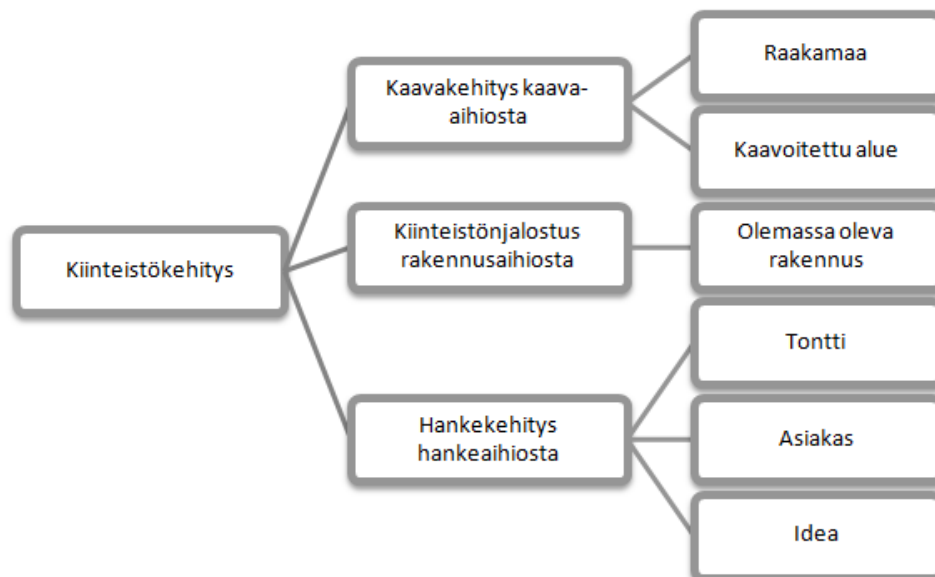
3 Kiinteistökehitys

Luku 3 käsittelee kiinteistökehitystä yleisellä tasolla. Luku luo teoriakatsauksen kiinteistökehityksen määritelmään ja lähtökohtiin; kehittämiseen osana kiinteistöliiketoiminnan kokonaisuutta; erilaisiin kiinteistökehittäjiin sekä geneerisellä tasolla kehittämisen prosessiin. Luvun lopussa pohditaan kiinteistökehityksen lähtökohtia työn kehityskohteen näkökulmasta.

3.1 Kiinteistökehityksen määritelmä ja lähtökohdat

Kiinteistökehitykselle on olemassa lukuisia määritelmiä. Esimerkiksi Milesin ym. (2007, s.3 ja 6) mukaan, vapaasti suomennettuna, ”*Kiinteistökehitys on jatkuvaa rakennetun ympäristön uudelleenmuotoilua vastaamaan yhteiskunnan tarpeita*” – taiteen tavoin paitsi luovaa myös monimutkaista ja yhtä aikaa sekä intuitiivista että loogista toimintaa. Cadman ja Topping (1995, s.2) taas näkevät kiinteistökehityksen tuotantopanoksia yhdistävänä prosessina, jonka tarkoituksena on muuttaa maankäyttöä ja/tai rakennuksen käyttötarkoitusta ja/tai uudisrakentaa.

Kiinteistötalouden instituuttia sekä Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliittoa mukaillen kiinteistökehitys, osana kiinteistöliiketoiminnan kokonaisuutta, voidaan nähdä toimintana, jonka pyrkimyksenä on investoinneilla, tuotto-odotuksia vastaan, nostaa tietyn kiinteistön tai laajemman alueen ja sillä sijaitsevien kiinteistöjen arvoa. Kehityksen kohde – tapauksesta riippuen joko suunnitteilla tai jo olemassa – voi olla rakentamaton raakamaa-alue, tontti tai vaikka kiinteistöllä sijaitseva rakennus tai rakennuksen yksittäinen osa, minkä lisäksi kehitystoiminta voi sisältää rakentamisen ohella tai lisäksi myös esimerkiksi erinäisiä kiinteistönmuodostukseen ja infrastruktuurin parantamiseen liittyviä toimenpiteitä. (KTI 2001, s.16; RAKLI 2012, s.11–12.)



Kuva 12 Kiinteistökehityksen lähtökohdat (Kiiras & Tammilehto 2014, s.70)

Kohde voi kuulua asiakkaalle, jolloin kehittäjä toimii asiakastarpeiden pohjalta, tai sitten kyse on kehittäjän itsensä omistamasta kohteesta, jolle hän ideoi käyttöä ja/tai asiakasta, mikä luonnollisesti vaikuttaa kehittämisen lähtökohtiin. Sekä Toivonen (2017b, s.5) että Kiiras ja Tammilehto (2016, s.69–70) jakavat lähtökohdat erittelemällä aloituksen kolmeen

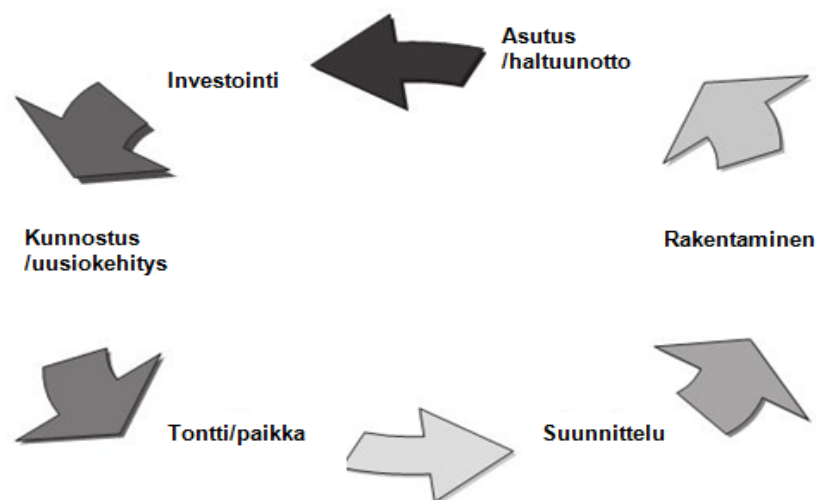
eri aihioon - hankeaihio, rakennusaihio ja kaava-aihio (Kuva 12). Tämän jaottelun mukaisesti hankeaihioiden kehittämisessä käynnistäjänä toimii joko idea, tontti tai asiakastaho, ja kyse on oikean sijainnin hakemisesta tietyille idealle tai asiakasaktiviteeteille/-tarpeille, tai vaihtoehtoisesti käyttötarkoituksen ideoinnista tontille. Rakennusaihioiden kehittämisellä taas viitataan esimerkiksi rakennuksen käyttötarkoituksen muuttamiseen tai korjausrakentamiseen; kaava-aihioiden kehittämisellä sen sijaan kaavamuutosten hakemiseen tai raakamaan kaavoittamiseen. (Kiiras & Tammilehto 2014, s.69–70.)

Suomessa käsitteen *kiinteistökehitys* ohella voidaan puhekielessä käyttää englanninkielisestä kirjallisuudesta juontuvaa ilmaisua *developpau* (vrt. *development*), kun taas erityisesti rakennettujen kiinteistöjen tai yksittäisten rakennusten (vrt. rakennusaihio) kehityksen kohdalla toiminnasta saatetaan käyttää myös nimeä *kiinteistöjalostus* (KTI 2001, s.16; RAKLI 2012, s.11–12). Edellä esiteltujen hanke- ja kaava-aihion ollessa lähtökohtana, voidaan myös puhua *hanke-* tai *kaavakehityksestä* (Toivonen 2017b, s.5; Kiiras & Tammilehto 2014, s.69–70).

3.2 Kiinteistökehitys osana kiinteistöliiketoimintaa

Kiinteistökehittäminen, johon voidaan lukea osaksi myös rakennuttaminen, on (sijoittamisen, kaupan, vuokrauksen sekä hoitoon, ylläpitoon ja hallintoon liittyvien toimintojen ohella) osa kiinteistöliiketoiminnan kokonaisuutta. Tähän kokonaisuuteen lasketaan kuuluviksi ”*kiinteistön omistamiseen, hyödyntämiseen tai asiakaspalvelujen tuottamiseen liittyvät toiminnot, joilla on liiketaloudelliset tavoitteet*”. (RAKLI 2012, s.11 ja 19.)

Kiinteistöliiketoiminnan tavoitteena on kiinteistön koko elinkaaren aikana tapahtuva lisäarvon luominen, joka perustuu liiketalouden periaatteisiin pohjautuvaan ja sen tavoitteenasettelun mukaiseen kiinteistönpitoon. Käytännössä tämä tarkoittaa koko elinkaaren aikaista arvonluontia kiinteistön käyttäjille ja tätä myötä edelleen omistaja- ja sijoittajatahoille. (RAKLI 2012, s.11.) Kiinteistön elinkaari, jonka vaiheisiin kiinteistökehittäminen tiiviisti nivoutuu, on esitetty kuvassa 13 syklisenä mallina.



Kuva 13 Kiinteistön elinkaaren eri vaiheet syklisesti esitettynä (Ratcliffe ym. 2009, s.300)

3.3 Erilaiset kiinteistökehittäjät

Kiinteistökehittäjiä on monenlaisia. Osa toimijoista pieniä, kun taas toiset ovat suuria, ja he voivat edustaa sekä julkista että yksityistä sektoria. Kiinteistökehittäjät myös tyypillisesti

voivat toimia useilla eri toimialoilla ja hyödyntävät erityyppisiä organisatorisia järjestäytymistapoja pyrkimysten, tavoitteiden ja toimintamallien ollessa yksilöllisiä. (Ratcliffe ym. 2009, s.328.) Kiinteistökehittäjästä riippuen kehitystoiminta usein keskittyy juuri käyttö-tarkoitukseltaan tai muilta ominaisuuksiltaan (esim. sijainti) tietyn tyyppisiin kiinteistöihin ja/tai rakennuksiin: esimerkiksi teollisuus, asuminen, toimistot, vähittäiskauppa, kauppa-keskukset tai vaikkapa niin sanotut brownfield -alueet (Reed ym. 2014, s.43–48).

Suomessa ammattimaisesti kiinteistökehitystä harjoittavien toimijoiden määrä on suhteellisen pieni. Merkittävimpiä kiinteistökehittäjiä ovat rakennusyhtiöt, minkä lisäksi monilla kiinteistösijoittamiseen erikoistuneilla yhtiöillä on omia kehitysyksiköitä, joiden tehtävänä on kehittää kohteita yhtiöiden oman omistuksen piirissä. Tämän lisäksi erityisesti julkinen sektori - esimerkiksi kaupunki paikallisten alueiden merkittävänä maanomistajana - toimii usein kehittäjän roolissa. Pelkästään kiinteistökehittämiseen fokuksituneita yhtiöitä on kuitenkin hyvin vähän. (RAKLI 2014, s.5 ja 33; Kumpula 2009, s.8; Olkkonen ym. 1997, s.32.)

3.4 Kiinteistökehittämisen prosessi

Käsitykset siitä, millaisia vaiheita kiinteistökehitysprosessi pitää sisällään vaihtelevat kulloisenkin kehityskohteen mukaan riippuen maasta ja sijainnista. Vaikka prosessi on konseptiltaan melko samanlainen kaikkialla, jokainen kiinteistö on sekä fyysisiltä että sijaintiin liittyviltä ominaisuuksiltaan ainutlaatuinen, minkä vuoksi myös kehitysprosessit ominaisuuksineen ja haasteineen ovat ainutlaatuisia. (Reed ym. 2014, s.2.) Luonnollisesti prosessiin vaiheineen vaikuttavat myös maanomistusolot ja kehittämisen tavoitteet: kuka kehittää mitä ja kenelle, ja kenen omistamalla maalla (Toivonen 2017b, s.5).

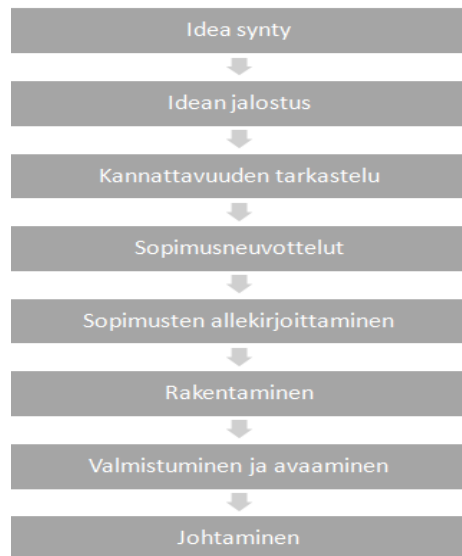
Cadmanin ja Toppingin (1995, s.2) alussa kiinteistökehitykselle antama määritelmä mukailleen prosessi voidaan yksinkertaisimmillaan samaistaa mihin tahansa teolliseen tuotantoprosessiin. Se sisältää tiettyjä syötteitä tiettyinä kombinaatioina ja tietyllä ajoituksella prosessin päämäärän ollessa jokin haluttu tulos tai tuote. Kiinteistökehitysprosessin kohdalla tuotannontekijät – pääoma, maa, materiaalit ja työvoima – ovat sinänsä tyypillisiä myös muille tuotantoprosesseille, mutta erona on itse lopputuote, joka tässä tapauksessa tarkoittaa muutunutta maankäyttöä ja/tai uutta tai muutunutta rakennusta. (Reed ym. 2014, s.3.)

Eräs kiinteistökehitysprosesseille tyypillinen piirre on prosessien pitkä kesto: tyypillisesti kiinteistökehitysprosessi voi kestää jopa useita vuosia (Reed ym. 2014, s.3; Botha ym. 2014, s.1013). Toisaalta luonteenomaista on myös kehitysprosessien kompleksisuus sekä vahva kytkeytyminen poliittisiin prosesseihin sekä paikalliseen ja globaaliin talouteen, toimialan syklisyys, toimijoiden suuri lukumäärä, verrattain säännelty toimintaympäristö, resurssien niukkuus ja esimerkiksi se, että kyse on useimmiten paljon pääomaa vaativasta korkean riskitason toiminnasta (Cadman & Topping 1995, s.1; Ratcliffe ym. 2009, s.328; Botha ym. 2014, s.1013).

Kiinteistökehittämisen prosessi voidaan kuvata lukemattomilla eri tavoilla, erilaisia asioita painottaen, projektin aloituksesta sen lopetukseen - yksittäisten tapahtumien tai vaiheiden muodostamana sarjana. Koska kehittäminen tosielämässä on luova ja mutkikas prosessi, on kuitenkin hyvä ymmärtää erilaisille malleille yhtenevä teoreettisuus ja viitteellisyys (Kiiras & Tammilehto 2014, s.67). Esimerkiksi Ratcliffe ym. (2009, s.229–230) esittävät erään hyvin yksinkertaisen mallin *i*), joka kuvaa prosessin neljänä vaiheena: 1. *arviointi*, 2. *val-*

mistelu, 3. *toteutus* ja 4. *luovutus*. Miles ym. (2007, s.7) taas esittävät selvästi yksityiskoh-
taisemman mallin *ii*), jossa kehitysprosessi jaetaan kahdeksaan päävaiheeseen (Kuva 14).

Niin ikään Reed ym. (2014, s.3) (ks. myös Wilkinson ym. 2008, s.3) esittävät kehityspro-
sessin kahdeksanvaiheisena mallissa *iii*) (Kuva 15). Vaiheet on nimetty malliin *ii*) nähden
eri tavalla, mutta kuten huomataan, sisällössä on monilta osin samankaltaisia elementtejä.



Kuva 14 Kiinteistökehityksen prosessirunko, mukaillen Miles ym. (2007, s.3)



Kuva 15 Kiinteistökehityksen prosessirunko, mukaillen Reed ym. (2014, s.3) sekä Wilkinson ym. (2008, s.3)

Kehitysprosessien ainutlaatuisuuden vuoksi yksittäiset vaiheet ovat harvoin täysin samoja
kuin yllä olevassa prosessirungossa (Kuva 15). Vaiheet voivat kehitysprosessista riippuen
limittyä toistensa päälle, esiintyä eri järjestyksissä tai toistua useita kertoja prosessin aikana

(Reed ym. 2014, s.3.) Kiiras ja Tammilehto (2016, s.67) esimerkiksi kiteyttävät asian siten, että poikkitieteellistä ajattelua vaativa kiinteistökehitysprosessi vaatii suoraviivaisen etenemisen ohella myös intuitiota sekä tehtävien rinnakkaista, iteratiivista toistamista. Samojen perusolettamuksen, luonnollisesti, voitaneen olettaa olevan voimassa myös edeltävissä malleissa *i*) ja *ii*). Seuraavaksi, alaluvuissa 3.4.1–3.4.8, tarkastelemme kehitysprosessin yksittäisten vaiheiden 1–8 sisältöä tarkemmin jälkimmäisen kahdeksanvaiheisen mallin *iii*) pohjalta.

3.4.1 Aloitus

Kiinteistökehitysprosessi saa tyypillisesti alkunsa jommankumman kahdesta tapahtumasta seurauksena. Joko 1) olemassa oleva kohde, esim. (maa-)alue, todetaan nykykäyttöä ajatellen sopivaksi intensiivisempään tai erilaiseen käyttöön; tai 2) markkinoilla on olemassa kasvavaa kysyntää tietyn tyyppiselle maankäytölle tai toiminnoille, mikä johtaa edelleen soveltuvan kohteen etsintään. Aloite voi tulla keneltä tahansa (Reed ym. 2014, s.3; Wilkinson ym. 2008, s.3.) Tämä binaarinen jaottelu käy yksiin esimerkiksi aiemmin alaluvussa 3.1 esiteltyjen, Kiiraan ja Tammilehdon (2016, s.70) tunnistamien kehittämisen lähtökohtien kanssa, mikäli ”kohteen” mielletään käsittävän sekä kaava- että rakennusaihiot.

3.4.2 Arviointi

Kehityshankkeen alussa välttämätön arviointivaihe käsittää joukon analyysijä ja tutkimuksia, joilla kartoitetaan alustavasti hankkeen kannattavuutta. Analyysi, tutkimus sekä ohessa koko prosessin mallintaminen on tarpeellista onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiseksi, sillä tämä antaa kehittäjälle mahdollisuuden luoda perusraamit projektinhallinnalle sekä -johtamiselle, jotka edelleen ohjaavat päätöksentekoa koko kehitysprosessin ajan. Virheet arvioinnissa heijastuvat usein hankkeen taloudelliseen kannattavuuteen ja tästä syystä sitä pidetäänkin yhtenä kehityshankkeen tärkeimmistä vaiheista. (Reed ym. 2014, s.6; Wilkinson ym. 2008, s.4.)

Kattava arviointi pitää sisällään markkinakatsauksen (spesifinen ja yleinen) sekä alustavien kehitysehdotusten kannattavuustarkastelun. Kannattavuuden tarkasteluun on olemassa vaihtoehtoisia metodeja: esimerkiksi taloudellisia laskelmia koskevat herkkyystarkastelut, skenaarioanalyysit tai eri kehitysvaihtoehtojen hypoteettiset vertailut, joissa keskeistä on erityisesti vaihtoehtoihin liittyvien oletettujen tuottojen ja riskien suhde. Mainittuja metodeja, erityisesti kahden jälkimmäisen osalta, hyödynnetään myös markkinoita koskevissa tarkasteluissa. Arviointi voi myös kattaa kohteen (mallin *iii*) kontekstissa rakentamattoman tontin, eng. *vacant site* (ks. esim. Viitanen & Huuhtanen 2007, s.61)) markkina-arvon määrittämisen, mikä on luonnollisesti keskeinen osa kehityshankkeen kannattavuuden arviointia. (Reed ym. 2014, s.6; Wilkinson ym. 2008, s.4.)

Arviointi vaatii kaikkien kehittäjän tai hänen tiimissään käytettävissä olevien osaamisresurssien (esim. arkkitehdit, kiinteistönarvioijat, suunnittelijat, kirjanpitäjät jne.) yhdistämistä. Tämän lisäksi oleellista on ymmärtää tulosten monitoroinnin merkitys, sillä kannattavuutta on uudelleenarvioitava jatkuvasti hankkeen edetessä. Luonnollisesti kehittäjän edustama sektori, yksityinen tai julkinen, vaikuttaa kehityshankkeen luonteeseen, kehittämisen taustalla oleviin ajureihin ja arvioinnin lähtökohtiin. Yhden hyvin karkean jaottelun mukaan yksityinen sektori ensisijaisesti pyrkii omistajien liiketoiminnasta saaman voiton maksimointiin, kun taas julkinen sektori, jolle voitonmaksimointi ei ole ensisijaista, pikemminkin yrittää minimoida kehittämisen kulut ja olla kustannustehokas. (Reed ym.

2014, s.6; Wilkinson ym. 2008, s.4.) Tosiasiassa julkisen sektorin rooli, jota käsitellään tarkemmin jatkossa alaluvussa 4.5, on huomattavasti monipuolisempi käsittäen myös liiketaloudellisia elementtejä - budjettitaloudellisten ohella. Yksityinen toimija keskittyessä lähinnä yksittäisiin hankkeisiin ja/tai liiketoimintaansa, joutuu julkista sektoria edustava organisaatio, esimerkiksi kaupunki, huomioimaan toiminnassaan laajemman maankäytön ja palveluiden järjestämisen kokonaisuuden, minkä lisäksi se tyypillisesti toimii monissa rooleissa: omistajana, kehittäjänä sekä tilojen käyttäjänä.

3.4.3 Hankinta

Jos hanke osoittautuu alustavassa arvioinnissa kannattavaksi, kehitysprosessi etenee hankintavaiheeseen pois lukien tilanteet, joissa kehittäjä on itse entuudestaan kohteen omistaja. Ennen hankintaa on tehtävä valmistelevia töitä, joiden tulisi käsittää ainakin kohteen oikeudellisiin ja fyysisiin ominaisuuksien sekä hankkeen rahoitukseen liittyviä tarkasteluja. (Reed ym. 2014, s.6–7; Wilkinson ym. 2008, s.4–5.)

Ennen ostopäätöstä on huolellisesti tutkittava lailliset ja suunnittelulliset lähtökohdat: esimerkiksi nykyinen kaavoitustilanne, omistusolosuhteet (esim. lainhuutoa/vuokraoikeutta koskevat tiedot) sekä kiinteistön omistajan/vuokralaisen taustat; myös esimerkiksi kiinteistöön mahdollisesti kohdistuvat kiinnitykset ja muut rasitukset sekä rasitteet. Tällaiset asiat voivat vaikuttaa tulevaisuuden käyttöön ja maan tai rakennuksen arvioitavaan arvoon (esim. viivästykset ja niiden vaikutus hankkeen aikatauluihin ja kustannuksiin, vuokralaisriski jne.) (Reed ym. 2014, s.6–7; Wilkinson ym. 2008, s.4–5.)

Kohteen fyysisiä ominaisuuksia nyt tai kehitystyön jälkeen tulee ajatella nimenomaan kehityssuunnitelman toteuttamisen näkökulmasta. Tontin maapohjan tutkimukset käsittävät muun muassa kartoituksia liittyen maaperän koostumukseen ja kantavuuteen, alueen kulkuyhteyksiin, maapohjan kuivatusjärjestelmiin tai kunnallisteknisten ja muiden verkostojen liittymiin. Tärkeitä voivat tapauskohtaisesti olla myös maanalaista infrastruktuuria, arkeologiaa tai maaperän pilaantumista koskevat tiedot sekä selvitys lähialueiden maankäytöstä. (Reed ym. 2014, s.7–8; Wilkinson ym. 2008, s.5.) Fyysinen tarkastus luonnollisesti käsittää myös mahdollisten kiinteistölle kuuluvien rakennusten ja rakennelmien fyysisten ominaisuuksien tarkastuksen (Kiiras & Tammilehto 2014, s.72), joita ei ole erikseen eritelty rakentamatonta tonttia kuvaavassa mallissa *iii*). Rakennusten ja rakennelmien arviointi tapahtuisi luontevimmin mallin *iii*) kuvaaman prosessin arviointivaiheessa tai vaihtoehtoisesti hankintavaihetta edeltävissä kohteen fyysisten ominaisuuksien tarkastelussa.

Kehittäjän täytyy myös järjestää kehityssuunnitelmalleen soveltuva rahoitus mahdollisimman hyvillä ehdoilla, koko hankkeen elinkaaren ajalle, mikä edellyttää joko omien resurssien käyttöä tai ulkoisen rahoituksen (rahoittajina esim. pankit ja institutionaaliset sijoittajat) hankkimista. Valtaosa kiinteistökehityshankkeista rahoitetaan oman pääoman lisäksi järjestämällä hankkeelle sekä lyhyen että pitkän aikavälin ulkoista rahoitusta: lyhyen aikavälin rahoitusta tarvitaan kehitysprosessin aikaisten kustannusten kattamiseen ja pitkän aikavälin rahoitusta taas kattamaan esimerkiksi kohteen pitämisestä sijoituksena tai ostajan hankkimisesta aiheutuvia kustannuksia. Erityyppisten rahoittajien käyttö vaihtelee hankekohtaisesti ja on sidoksissa kiinteistökehitysprosessin vaiheiden lisäksi kiinteistön elinkaaren aikaisiin vaiheisiin. (Reed ym. 2014, s.8; Wilkinson ym. 2008, s.5 ja 124–125.)

3.4.4 Suunnittelu ja kustannuslaskelma

Suunnittelu on jatkuva prosessi, joka kulkee monien muiden vaiheiden rinnalla tarkentuen hankkeen edetessä ja kehitysehdotuksen eri sisältöjen lukkiutuessa. Kehittäjällä voi esimerkiksi olla hyvinkin yksityiskohtainen käsitys vaaditusta suunnittelusta, jos kohteen haltuun ottava osapuoli ja mahdolliset loppukäyttäjät ovat tiedossa. (Reed ym. 2014, s.7–8; Wilkinson ym. 2008, s.3–10.)

Ennen lopullista sitoutumista suunnittelutyö pyritään minimoimaan, mutta suunnitelmassa pitäisi kuitenkin olla kustannusarvioin määrittämiseksi riittävä yksityiskohtien ja tarkkuuden taso, mikä on välttämätöntä hankkeen taloudellisen kannattavuuden tarkemmaksi arvioimiseksi. Tämä voi käytännössä tarkoittaa alustavia rakentamista koskevia suunnitelmia (esim. tietoja rakennuksen mitoista, kerroksista, pohjaratkaisuista ja muista sisätilojen järjestelyistä sekä esimerkiksi käytetyistä rakennus- ja pintamateriaaleista). Suunnitelma ja kustannusarvio tarvitaan ennen lupaprosessien käynnistymistä ja rakennusurakoitsijoiden kanssa käytyjä neuvotteluja. (Reed ym. 2014, s.8–9; Wilkinson ym. 2008, s.3–10.)

On hyvä huomata, että suunnitelmat saattavat prosessin aikana käydä läpi erinäisiä muutoksia ja lopullinen kohde harvoin on täysin alkuperäistä suunnitelmaa vastaava. Sitoutumisvaihetta lähestyessä kehittäjän on kuitenkin yhä tärkeämpää pyrkiä välttämään merkittäviä ja mahdollisesti lisäkustannuksia aiheuttavia muutoksia. (Reed ym. 2014, s.8–9; Wilkinson ym. 2008, s.3–10.)

3.4.5 Suostumukset ja luvat

Hankkeeseen sitoutumista ja toteutusta edeltää lupaprosessi. Lähes poikkeuksetta maankäyttöä ja/tai rakennusten käyttötarkoitusta muuttavat kehitystoimenpiteet vaativat erilaisia kunnan viranomaistahojen myöntämiä lupia sekä hakemuksia. Hankkeesta riippuen luvat ja hakemukset liittyvät pääosin kaavoitukseen ja rakentamiseen (esim. kaavoitusviranomaiselta hakemus asemakaavan muuttamiseksi; rakennusviranomaiselta rakennuslupa ja purkulupa jne.). Kehittäjän onkin viisasta ennen kehityshankkeeseen sitoutumista selvittää kaikki lailliset luvat ja niiden myöntämisen esteet. (Reed ym. 2014, s.9; Wilkinson ym. 2008, s.3–10.)

3.4.6 Sitoutuminen

Alustavien toimien tultua hoidetuksi, vuorossa on sitoutumisvaihe, mikä käytännössä tarkoittaa hankkeeseen liittyvien, eri osapuolten välisten sopimusten allekirjoittamista. Tyyppillisesti kehittäjän on viisasta arvioida hanketta vielä kertaalleen ennen sopimussitoutumisia, jotka tuovat mukanaan taloudellisia ja muita vastuita sekä velvoitteita, sillä kuluneen ajan myötä kannattavuuteen vahvasti vaikuttavat taloudelliset olosuhteet ovat saattaneet muuttua. Ennen pitkää jokainen kehityshankkeeseen liittyvä sopimus - oli kyse sitten tontin ostamisesta, rahoituksen hankinnasta tai rakennusurakoitsijan valinnasta - tulee allekirjoitetuksi, mutta tämä ei välttämättä tapahdu samanaikaisesti. Oli kyse sitten voiton maksimointiin tähtäävästä tai voittoa tavoittelemattomasta kehityksestä, kustannusten ja riskien minimointi varmistetaan tehokkaimmin pitämällä sitoumuksista kiinni, kunnes kaikki hankkeen vaatimat resurssit ovat käytössä. (Reed ym. 2014, s.9–10; Wilkinson ym. 2008, s.3–10.)

Vertailun vuoksi mallissa *ii*) tarkastellaan erillisinä kehittämisen vaiheina sopimusneuvotteluita ja sopimusten solmimista (Kuva 14). Myös tässä yhteydessä on nostettu esiin rakentamisen luvat, mahdollinen maan hankkiminen, rahoitus sekä urakkasopimukset. Lisäksi

korostetaan (yhteishankkeiden yhteydessä) sopimuksia kumppanuuksista sekä sopimuksia yleisesti kohteen vakuutuksista, myymisestä ja vuokraamisesta, joita ei ole eritelty tarkemmin mallissa *iii*) (Kuva 15). (Miles ym. 2007, s.7.)

3.4.7 Toteutus

Kun kaikki kiinteistökehityksessä tarvittavat tuotannontekijät ovat paikallaan – sitoutuminen tiettyyn tonttiin ja tietynlaisiin rakennuksiin on varmistunut, jollakin tietyllä kustannustasolla ja aikataululla – voidaan aloittaa hankkeen varsinainen toteuttaminen. Selkeänä erona aiempiin vaiheisiin hankkeen joustavuus, joka tulisi mahdollisimman myöhäiseen vaiheeseen saakka säilyttää, on kuitenkin oleellisesti vähentynyt. Myös toteutusvaiheessa markkinoita ja hankkeen tuloksia on lakkaamatta monitoroitava, jotta voidaan varmistua tuotteen oikeellisuudesta. Tarpeen mukaan tämä voi edellyttää hankkeeseen joitakin pienimuotoisia erittelyjä ja muutoksia. (Reed ym. 2014, s.10; Wilkinson ym. 2008, s.3–10.)

Jotta suunniteltu aikataulu ja budjetti pitäisivät laadusta ja kehittämiselle asetetuista tavoitteista tinkimättä, voi hankkeelle olla viisasta palkata suunnittelu- ja rakentamisvaihetta koordinoiva, toteutusvalvonnasta vastaava projektipäällikkö. Viivästysten ja ylimääräisten kustannusten välttämiseksi kehittäjän ja projektipäällikön on kyettävä mahdollisuuksiensa mukaan ennakoimaan ja ratkaisemaan ongelmia sekä tekemään viisaita, informoituja päätöksiä. Tarve hankekohtaiselle projektipäällikölle riippuu luonnollisesti paitsi hankkeen koosta ja kompleksisuudesta myös kehittäjän ammattitaidosta ja kokemuksesta. (Reed ym. 2014, s.10; Wilkinson ym. 2008, s.3–10.)

3.4.8 Vuokraus, managerointi, luovutus

Tämä kiinteistökehitysprosessin vaihe esiintyy yleensä hankkeen loppupuolella, joskin siihen on kiinnitettävä huomiota jo prosessin alusta alkaen. Hankkeen menestys on sidoksissa kehittäjän kykyyn turvata kohteen toteuttamisen jälkeinen luovutus uudelle hallussapitäjälle (tai loppukäyttäjälle tai -käyttäjille) suunnitellun aikataulun mukaisesti, jollakin arvioidulla myyntihinnalla tai vuokralla. Myydäänkö vai vuokrataan kohte, riippuu hankkeesta, kuten sekin, onko vuokraajia tai ostajia yksi vai useampia. (Reed ym. 2014, s.10; Wilkinson ym. 2008, s.9.)

Päätös kohteen vuokrauksesta tai myynnistä sekä näiden ajoittamisesta tulisi tehdä jo arviointivaiheessa ja tyypillisesti kehittäjä laatiikin myynnin tai vuokrauksen osalta oman strategian. Tapauksesta riippuen luovutusaika ei ole aina kehittäjän itsensä päätettävissä: osassa hankkeista esimerkiksi rakennustyöt on saatettava loppuun ennen luovutusta, kun taas toisissa hankkeissa muut osalliset (esim. hankkeen rahoittajat tai mahdollisesti kumppaneiksi jääneet maanomistajat) saattavat osaltaan vaikuttaa päätökseen. Myydäänkö kohte eteenpäin, vai pidetäänkö se omana sijoituksena, on kiinteistömarkkinoiden vallitsevien olosuhteiden ohella riippuvaista myös kehittäjän yksilöllisistä motiiveista. Erityisesti niissä tapauksissa, joissa kohte myydään ulkopuoliselle sijoittajalle, on kehittäjän kiinnitettävä erityistä huomiota sijoittajan tarpeisiin. (Reed ym. 2014, s.11; Wilkinson ym. 2008, s.10.)

On syytä huomata, että kehittäjän ja mahdollisten uuden haltijan ja/tai loppukäyttäjien yhteistyö ja yhteydenpito ei välttämättä pääty kohteen luovutukseen, vaan sen olisi jopa suotavaa jatkua, myös varsinaisen vuokraaja-vuokralais-suhteen puuttuessa. Yhteistyö ja yhteydenpito sekä mahdollinen muu kohteen johtaminen antavat kehittäjälle mahdollisuuden oppimiseen, mitä tulee esimerkiksi kehityskohteen mahdollisiin puutteisiin tai hallussa pitävän tahon tai loppukäyttäjien tarpeisiin. Kohteen johtamista olisi pyrittävä miettimään

hankkeen alusta alkaen, jotta se voisi parhaalla mahdollisella tavalla hyödyttää hankkeen osapuolia ja luoda kehittäjälle hyvää mainetta. Kuinka kehityshanke lopulta taloudellisesti menestyy, on usein mahdollista arvioida perusteellisemmin vasta rakennusten valmistumisen ja myynnin tai vuokrauksen jälkeen, muutaman vuoden kuluttua kohteen käyttöönottosta. (Reed ym. 2014, s.11; Wilkinson ym. 2008, s.10.)

3.5 Kiinteistökehitysprosessissa huomioitavaa

Kriittistä kehitysprosessin arviointivaiheen kannalta on saatavilla olevan tiedon niukkuus, sillä kaikki tieto ei ole helposti saatavilla tai avointa – ainakaan ilmaiseksi (Reed ym. 2014, s.6; ks. myös esim. Viitanen ym. 2003, s.16 ja Wyatt 2013, s.104). Tarpeellisten tietojen hankkiminen saattaa maasta riippuen olla hyvinkin kallista, mutta toisaalta tiedonhankinnan laiminlyönti lisää prosessin tuntemattomien tekijöiden määrää nostaten riskejä. Lähtökohtaisesti pyrkimyksenä on minimoida oletukset, joskin jonkinasteinen epävarmuus on väistämätöntä. Kaikki relevantti tieto ei ole aina käytettävissä ja toisaalta esimerkiksi kokemukset sekä käytössä oleva tieto kuvaavat nekin usein nykyhetken tai tulevan sijaan mennyttä maailmaa. (Reed ym. 2014, s.6.)

Erityistä huomiota tulisi myös kiinnittää suunnitteluun, sillä vaikka huonon suunnittelun ja/tai tarpeettoman kiirehtimisen aiheuttamat taloudelliset menetykset olisivat usein vältettävissä, maailmalta löytyy lukuisia esimerkkejä isoista, maineikkaidenkin toimijoiden toteuttamista hankkeista, jotka ovat olleet pahasti tappiollisia. Onkin sanottu, että: ”*suunnittelussa epäonnistuminen on kuin epäonnistumisen suunnittelua*”. Koska hanke on altis välillisille ulkoisille vaikutteille (esim. rahoituksen kustannukset) ei ole itsestään selvää, että arvioitu kehittäminen olisi kaikkina aikoina kannattavaa, minkä sisäistäminen on tärkeää sekin. Toisaalta markkinoiden muutoksen johdosta useimmat kohteet ovat kuitenkin kannattavasti toteutettavissa ennen pitkää. (Reed ym. 2014, s.6.)

Prosessista ja hankkeesta riippumatta on myös tärkeätä ymmärtää tiettyjä kehittämiseen liittyviä peruseriaatteita. Maankäytön intensiteetti vaihtelee maaseutumaisista ympäristöistä tiiviisti rakennettuihin urbaaneihin alueisiin kiinteistöjen käyttötarkoitusten vaihdelluksessa esimerkiksi asumisesta kauppaan ja teollisuudesta toimistoihin. Sijainnin hyvyys, joka määrittää kiinteistön parhaan ja tuottavimman käytön, perustuen esimerkiksi kaupunkikeskus- tai liikenneverkostoetäisyyteen, vaihtelee eri maankäyttötyypeille niiden ominaispiirteistä riippuen. Edeltävästä johtuen myös eri maankäyttötyyppien kysyntä eri sijainneissa vaihtelee. Vastaavaa variaatiota sijainnin kulloisellekin hyvyydelle, ja edelleen eri käyttötarkoitusten kysynnälle, ilmenee myös yksittäisten kiinteistöjen sisällä, esimerkiksi tontilla sijaitsevan rakennuksen eri kerroksissa. Seurauksena tästä – sekä kysynnän nopeista muutoksista – kohteiden monikäyttö ja uutena piirteenä myös muokattavuus ovat nousseet rakennetun ympäristön tärkeiksi suunnittelupiirteiksi. (Reed ym. 2014, s.3-5.)

3.6 Kiinteistökehitys työn kohteen näkökulmasta

Työn kehityskohde esiteltiin edellisessä luvussa 2. Vajaasti rakennetun korttelin maat ja rakennukset kuuluvat valtaosin kaupungille eli kyse on kuntavetoisesta kiinteistökehityksestä. Tässä yhteydessä termillä ”kuntavetoinen” pyritään painottamaan sitä, että kaupungin rooli kehityksessä tarkoittaa muutakin kuin toimimista viranomaisosapuolena – ”portinvartijana” – jona se lähtökohtaisesti toimii kaikissa hankkeissa. Tämä välittyy edellä myös työtä taustoittavasta alaluvusta 1.1, jossa painotetaan, että uutta käyttötarkoitusta ja sen mukaista rakentamista tavoitellaan nimenomaan yhteistoiminnallisen prosessin kautta, jolloin kaupunki ja yksityinen toimivat yhdessä.

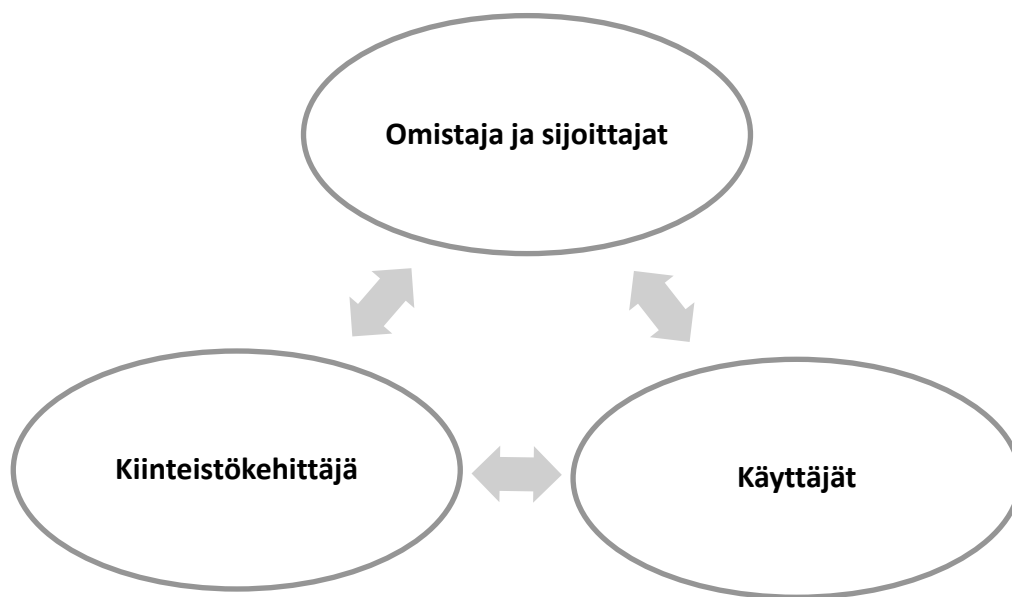
Jos ajatellaan kiinteistökehityksen lähtökohtia (alaluku 3.1), on hankkeen rajaaminen kategorisesti yhteen lähtökohtaan haasteellista. Kyse on kaupungin, mutta osin kumppaninkin näkökulmasta etupäässä kaavakehityksestä, sillä alueelle on mahdollisen käyttötarkoituksen muutoksen ja täydennysrakentamisen johdosta tehtävä asemakaavamuutos, ja mainitun yhteistoiminnallisuuden on määrä toteutua valtaosin juuri kaavoituksessa. Toisaalta kehittämisessä on hankekehityksen piirteitä. Kaupungin pyrkimyksenä on löytää kehitysaihiolle – vajaasti rakennetulle korttelille ja sen tonteille – käyttötarkoitus, mikä olisi perusteltua huomioon ottaen paitsi kohteen keskeinen sijainti sekä hyvät yhteydet, mutta myös maankäytön tehostamiselle ja keskustan kehittämiseksi asetetut tavoitteet. Koska korttelin tonteilla on olemassa olevaa rakennuskantaa, joka mahdollisesti sulautuu osin osaksi uutta kokonaisuutta, on kyse myös väistämättä kiinteistöjen jalostamisesta, joskin rakennusvaiheessa kaupunki ei enää ole yhtä aktiivinen toimija.

Siitä jääkö jokin osa kokonaisuudesta lopulta kaupungin haltuun (esim. osaksi sen omaa palveluverkkoa) tai mitä toimintoja kortteliin lopulta tulee, ja millaisten osapuolten toteuttamana, ei ole vielä olemassa linjausta. Työn tarkoituksena, kuten johdantoluvusta 1 käy ilmi, ei toisaalta ole määritellä käyttöä spesifisti, vaan tuottaa muun ohella kehittämiselle reunaehdot ja raamit hankkeen eteenpäin viemiseksi. Vaikka julkisena toimijana kaupungilla on hankkeessa muitakin kuin taloudellisia tavoitteita, on kokonaisuuden toki oltava kannattava.

4 Kehittämisen eri osapuolet: roolit ja intressit

Luku 4 tarkastelee kehittämisen osapuolia ja näiden erilaisia rooleja sekä intressejä. Kiinteistökehitysprosessin (alaluku 3.4) eri vaiheissa hankkeeseen vaikuttavat ja ovat osallisena erilaiset toimijat, joiden läsnäolo vaihtelee prosessin yksittäisistä vaiheista useamman vaiheen yli tapahtuvaan toimintaan. Kukin toimija vaikuttaa kehityshankkeeseen ja sen lopputulokseen omalla tavallaan ja erilaisista rooleista ja lähtökohdistaan johtuen näkökulmat ja odotukset hankkeen suhteen saattavat olla hyvinkin erilaisia. Yksittäisen toimijan merkitys vaihtelee hankkeittain eivätkä kaikki toimijat välttämättä ole joka hankkeessa vaikuttavina osapuolina tai edes muutoin osallisina. (Reed ym. 2008, s.10 - 11.) Kuten kehitysprosessia kuvaavasta alaluvusta välittyy, kehityshankkeessa roolit voivat olla myös päällekkäisiä – esimerkiksi kehittäjä, sijoittaja ja omistaja voivat olla yksi ja sama taho.

Kiiras ja Tammilehto (2016, s.24–25) kuvaavat osapuolet niin sanotun kolmikantaorganisaation kautta; hankkeella on tyypillisesti 1) *omistaja- ja rahoittajataho*, 2) *kehittäjätaho* sekä 3) *käyttäjä- ja vuokralaistaho* (Kuva 16). Hankkeeseen voivat tämän lisäksi vaikuttaa monet ulkopuoliset tahot, kuten poikkeuksetta vähintään viranomaisroolissa toimiva julkinen sektori, erilaiset neuvonta- ja asiantuntija- sekä muita palveluita tarjoavat konsultit tai palveluntuottajat; myös sellaiset osalliset, kuten alueen asukkaat, yhdistykset sekä muut yhteisöt, joista osa voi kuulua myös hankkeen mahdollisiin vastustajiin (Kiiras & Tammilehto 2014, s.25; Reed ym. 2008, s.13–27). Seuraavassa, alaluvuissa 4.1 – 4.3, yksittäisten osapuolten rooleja ja intressejä tarkastellaan mainitun kolmikantaorganisaation pohjalta.



Kuva 16 Kiinteistökehityshankkeen kolmikantaorganisaatio Kiirasta ja Tammilehtoa (2014, s.24) mukaillen

4.1 Omistajat ja sijoittajat

Omistajat voidaan karkeasti jaotella sijoittaja- ja käyttäjäomistajiin: sijoittajaomistajan tapauksessa omistus on suora tai epäsuora sijoituskohde ja käyttäjäomistajan kohdalla taas oman toiminnan käyttöyksikkö. Puhtaassa sijoittamisessa omistaja ja käyttäjä ovat siis erilisiä. (Kumpula 2009, s.4; Riihimäki & Siekkinen 2002, s.18.) Paitsi tukeakseen omia käyttötarpeitaan, tai saadakseen sijoitetulle pääomalle tuottoa, omistajan motiivi sijoittaa hankkeeseen voi olla myös yleisten kansalaistarpeiden palvelu. Omistaja voi olla esimerkiksi

(kiinteistö-, osake- tai asunto-osake)yhtiö, osuuskunta, yksityishenkilö tai julkinen toimija, kuten valtio, kunta tai seurakunta. (Kiiras & Tammilehto 2014, s.25.)

Epäsuoralla sijoittamisella viitataan siihen, että kiinteistösijoittajat (esim. kiinteistösijoitusyhtiöt) voivat kiinteistöjen ostamisen ja/tai rakennuttamisen ohella sijoittaa varallisuuttaan kiinteistöjä omistaviin rahastoihin. Ostamalla rahaston osakkeita, sijoittajien on mahdollista välttää kiinteistön hallinnoinnista koituvia velvoitteita. (Kiiras & Tammilehto 2014, s.25.)

Hankkeessa voi olla mukana myös pitkäaikaisen lainan antajina sekä sijoittajina operoivia rahoitustoimijoita: esimerkiksi partnereina toimivia yhteistyöyrityksiä, jotka saavat sijoittamaansa pääomaa vastaan osan kiinteistökehittämisen tuotoista, tai rakennusaikana lainaa antavia pankkeja (Kiiras & Tammilehto 2014, s.25). Erityisesti pitkäaikaiset sijoittajat (esim. eläkevakuutusyhtiöiden kaltaiset instituutiosijoittajat), jotka saavat hankkeesta tietyn kiinteän koron - ja jotka usein muuten voivat investoida milloin vain hankkeen aikana - ovat lähinnä kiinnostuneita kokonaisvaltaisesta onnistumisesta eivätkä usein ole vielä kehittämisvaiheessa aktiivisia (Kiiras & Tammilehto 2014, s.26; RAKLI 2014, s.3).

Sijoittajia on erilaisia ja he voivat osallistua hankkeeseen eri tavoilla sen eri vaiheissa. Osaa sijoittajista motivoi valmiin kassavirran ostaminen, kun taas toiset ovat kiinnostuneita oman kohteensa laatuudesta ja haluavat olla mukana hankkeen ohjauksessa. On myös mahdollista, että sijoittajataho vastaa rakentamisen valvonnan tehtävistä tai ottaa vastuun esimerkiksi vuokralaisten hankkimisesta kohteelle. (Kiiras & Tammilehto 2014, s.25.)

4.2 Kiinteistökehittäjät

Erilaisia kiinteistökehittäjiä, jotka edustavat vaihtelevin taustoin joko julkista tai yksityistä sektoria, käsiteltiin alaluvussa 3.3. Kiinteistökehityshanketta koordinoiva kehittäjä, esimerkiksi kaupunki tai sijoitus- ja rakennusyhtiö, voi myydä kehittämänsä ja rakennuttamansa kohteen edelleen, työskennellä asiakkaan toimeksiannon pohjalta tai toimia myös itse kohteen omistajana. Toimijoina omistajien ja käyttäjien välimaille asemoituvien kehittäjien tuotto on näin ollen peräisin joko kohteen myynnistä ulkopuoliselle sijoittajalle tai sitten kyse on esimerkiksi pääomatuloista, jotka syntyvät kehittäjän toimiessa itse sijoittajana (Kumpula 2009, s.7; Olkkonen ym. 1997, s.31; Kiiras & Tammilehto 2014, s.27). Mikäli kehittäjä saa kompensationsa palkkaa tai palkkioita, yksityisellä sektorilla työskennellessä näihin sisältyy usein kannustimia, kun taas julkisella sektorilla lähtökohtainen korvaus työstä on kuukausipalkka. (Kiiras & Tammilehto 2014, s.27).

Osa kehittämisen vaatimasta asiantuntemuksesta ostetaan (tai tulee) kehittäjän ulkopuolisilta tahoilta, mutta on tyypillistä, että kehittäjällä voi olla myös oma monialainen kehitystiiminsä. Tiimi on vetäjänsä johdolla sitoutunut kehittäjän asettamiin tavoitteisiin sekä sovitettuun toimintamalliin ja se usein vastaa myös suhteista mahdollisiin muihin sidosryhmiin. (Kiiras & Tammilehto 2014, s. 104.)

4.3 Käyttäjät ja tilaaja

Käyttäjiä ovat kiinteistön tiloihin vuokralle asettuvat tai siellä toimintaansa harjoittavat osapuolet, esimerkiksi erilaiset yhteisöt ja yritykset sekä mahdollisesti myös kiinteistönpidosta vastaava organisaatio (Kumpula 2009, s.6; Siikala 2000, s.159; Kiiras ja Tammilehto 2016, s.26). Kuten alaluvussa 4.1 mainittiin, käyttäjä voi olla samanaikaisesti myös kohteen omistaja, jolloin puhutaan erikseen käyttäjäomistajista. Kohteen omaa omistusta käy-

tön yhteydessä voi selittää esimerkiksi toimijan intressi pitää kiinteistöään koskeva päätösvalta itsellään tai omistamisesta liiketoiminnalle saatavat hyödyt, kuten toiminnan jatkuvuuden turvaaminen (Kumpula 2009, s.4; Olkkonen ym. 1997, s.36).

Käyttäjän tiloissa harjoittama toiminta, oli se sitten asumista tai liiketoimintaa, luo tiettyjä käyttäjätarpeita, jotka edelleen heijastuvat kiinteistöön ja sen tarjoamiin tiloihin kohdistuviin vaatimuksiin. Näistä vaatimuksista johdettaviin ominaisuuksiin, joiden täytyessä käyttäjän aiottu käyttö mahdollistuu tai joiden täytyessä käyttäjä hyötyy kohteen käytöstä mahdollisimman paljon, on kehittäjän ja omistajan taholta kiinnitettävä erityistä huomiota. (Kumpula 2009, s.6; Siikala 2000, s.159–160).

Käyttäjiä kiinnostaa ensisijaisesti tiloissa harjoitettavan toiminnan onnistuminen ja he maksavat vuokrastaan ylläpidon sekä palvelut ja osallistuvat myös osaan hankkeen pääoma- ja rahoituskustannuksia. Paitsi rakennuksen tekniset, toiminnalliset ja laadulliset myös laajemmin hankkeen taloudelliset ja aikataululliset tavoitteet olisi näin ollen pyrittävä asettamaan käyttäjän lähtökohdista, sillä kohde on olemassa käyttäjiä varten. Käyttäjätarpeet ja -vaatimukset voivat toisinaan konkretisoitua vasta hankkeen lopussa, mikä huomioidaan tarvittaessa suunnitelmamuutoksina. Aina käyttäjä ei ole hankkeen alussa tiedossa ja toisaalta käyttäjiä saattaa olla useita ja he eivät välttämättä ole tarpeiden ja ratkaisujen suhteen yksimielisiä, minkä vuoksi ratkaisuja on räätälöitävä. Käyttäjät on otettava tosisaan ja mahdollisuuksien mukaan heidät on myös viisasta sitouttaa hankkeeseen. (Kiiras ja Tammilehto 2016, s.26.)

Tilajaalla viitataan osapuoleen, joka joko omistaa kohteen, toimii kohteessa loppukäyttäjänä tai on hanketta rahoittava (eli siihen sijoittava) taho, joka edelleen vuokraa kohteen tai tiloja käyttäjille. Kiinteistökehittämisessä hankkeen tilaajaroolissa toimiva tyypillisesti hankkii kehittämiseen liittyvät työsuoritteet ulkopuolisilta organisaatioilta vastaten itse vain osasta tehtäviä, esimerkiksi organisoinnista, viestinnästä tai vuokraamisesta. (Kiiras ja Tammilehto 2016, s.26.)

4.4 Muut osapuolet ja yhteistyötahot

Kuten aiemmin kiinteistökehittämisen prosessin (alaluku 3.4) yhteydessä oli esillä, kehitysprosessi edellyttää paitsi luovuutta ja joustavuutta myös poikkitieteellistä osaamista. Kehittäjän on muun muassa tunnistettava asiakastarpeet, kyettävä suunnittelemaan ja toteuttamaan hanke aikataulussa sekä onnistuttava pysymään budjetissa. Lisäksi olisi hallittava rahoitus ja riskit sekä kohteen myynti tai vuokraus. Osaamisalueiden ulottuessa laajasti markkinoista ja markkinoinnista sopimustekniikkaan sekä rakennuttamisesta rahoituksen kautta suunnitteluun, korostuu myös yhteistyökumppanien merkitys. (Kiiras & Tammilehto 2014, s.27.)

Kohteen suunnittelusta (taustatöineen) aina rakentamiseen ja luovutukseen yhteistyöpanosta voidaan tarvita esimerkiksi ympäristö- ja liikennekonsulteilta, kiinteistöarvioitsijoilta sekä kaavoituksen ja eri oikeudenalojen asiantuntijoilta. Rakentamisessa rakennushankkeen osallisista rakennuttajan lisäksi keskeisiä ovat urakoitsijat, tuotetoimittajat sekä talotekniset ja rakennussuunnittelijat, minkä lisäksi usein tarvitaan myös arkkitehtien suunnitteluosaamista, projektinhallinnan taitoja ja kohteen markkinoinnin ja luovutuksen osalta välittäjiä ja markkinoinnin ammattilaisia. Toimiala- ja viranomaismenettelyn sekä kunnallisen päätöksenteon tuntemus korostuvat hankkeen koko elinkaaren matkalta, mikä kaavoittaja mukaan lukien tarkoittaa tiivistä yhteistyötä muun julkisen vallan ja sitä edustavien

poliittisten, viranomais- ja virkamiestahojen kanssa. (Kiiras & Tammilehto 2014, s.27–30; ks. myös esim. Miles 2007, s.39–53; Reed ym. s.13–27 ja Toivonen 2017a, s.23.) Julkista sektoria ja sen roolia kiinteistökehittämisessä, kunnan/kaupungin näkökulmaa painottaen, käsitelleen erikseen seuraavassa alaluvussa 4.5.

4.5 Yhteiskunta ja julkinen sektori

Alaluvussa 4.5 tarkastellaan julkisen vallan roolia kiinteistökehityksessä. Alaluku keskittyy erityisesti kuntanäkökulmaan pohtien muun muassa kunnan/kaupungin, mutta osin myös laajemmin julkisen sektorin tehtäviä sekä toimintaa, alussa yleisellä tasolla. Myöhemmissä vaiheissa omissa alaluvuissaan käsitellään muun muassa kuntien alueidenkäytön ja rakentamisen ohjausta, kunnan harjoittamaa maankäyttöpolitiikkaa sekä esitellään suomalainen maankäytön suunnittelujärjestelmä. Tämän lisäksi omana kokonaisuutenaan tarkastellaan tontinluovutusta sekä yksityisen ja julkisen sektorin välistä yhteistyötä maankäytössä.

Kuten seuraavassa esitettävästä käy ilmi, kunnalla on lukuisia rooleja paitsi alueensa elinkeinotoiminnan edistäjänä, investorina ja palveluntuottajana, myös siitä riippuen, toimiiko se kiinteistöjen kehittämistä ajatellen omistajana, viranomaisena vai tilan käyttäjänä. Merkittävin kunnan ja muiden toimijoiden välinen ero piilee juuri toiminnan laaja-alaisuudessa, sillä käytännössä kunta operoi jokaisella kehityksen kolmikantaorganisaation kannoista ja myös kolmikannan ulkopuolella. Siinä missä yksityinen osapuoli on kiinnostunut ensisijaisesti vain esimerkiksi omasta kohteestaan, yksittäisestä hankkeesta tai liiketoiminnastaan, on kunnan huomioitava toiminnassaan laajempi maankäytön ja palveluverkkojen kokonaisuus sekä liiketoiminnallisten tavoitteiden lisäksi myös yleishyödylliset tavoitteet.

4.5.1 Julkinen valta kiinteistökehityksessä: kunnan tehtävät

Julkisen vallan rooli kiinteistökehityksessä on vahva. Käytännössä julkinen sektori – valtio ja kunnat – liittyy aina kiinteistöjen kehittämiseen, sillä kehitystoimintaan liittyvä maankäyttö ja kaavoitus, rakentaminen, kunnallistekniikan toteuttaminen sekä ympäristö- ja sopimusasiat ovat kaikki säädeltyä toimintaa. (Valtonen ym. 2016, s.249; Kiiras & Tammilehto 2014, s.151.)

Rakennettua ympäristöä muokkaavat toimenpiteet vaativat erilaisia lupia, joiden suhteen päätöksiä tekevät ja joita myöntävät vaihtelevan lainsäädännön nojalla eri lupaviranomaiset (Ympäristöhallinnon verkkopalvelu 2013). Kuten Kumpula (2009, s.3) Pekkola & Pekkola (2005) mukaillen korostaa, juuri lainsäädännön kautta yhteiskunta pyrkii tarjoamaan vakaan ympäristön liiketoiminnalle ohjaten eri osapuolia ja asettaen toiminnan rajat. Viranomaisten rooli kiinteistökehittämisen osalta on valvoa ja ohjata normeilla, säännöksillä ja määräyksillä suunnittelua sekä rakentamista, jotta rakennettu ympäristö täyttää sille asetetut teknisen toimivuuden ja terveyttä sekä turvallisuutta koskevat vaatimukset. Viranomaiset eivät toimi kehittämisessä suoraan osapuolina, vaan pikemminkin ”portinvartijoina”, jotka voivat tarpeen vaatiessa myös estää hankkeen etenemisen. (Kiiras ja Tammilehto 2016, s.30.)

Kuten luvussa 3 tuotiin esiin, kunnat ja valtio ovat muun vallankäyttönsä lisäksi myös merkittäviä kiinteän omaisuuden omistajia ja kehittämisen osapuolia. Esimerkiksi Kiinteistötieto Oy:n vuonna 2016 tekemän haastattelukatsauksen ”Vanha tilakanta, uudet tarpeet ja taloustilanne haastavat kaupunkien kiinteistöjohdon” mukaan: ”*Suurimmat suomalaiset kaupungit hallitsevat kukin satojen tuhansien, jopa miljoonien neliöiden kiinteistökantaa,*

joissa on kiinni yhteensä useiden miljardien eurojen pääomat.” (Kaleva & Örn 2016, s.52).

Julkinen sektori vastaa lisäksi keräämillään verovaroilla hyvinvointipalvelujen toteuttamisesta, ja esimerkiksi kunnille on laissa säädetty huomattava joukko erilaisia tehtäviä ja velvoitteita (Kumpula 2009, s.3; Lovio 2006, s.109; Valtiovarainministeriö 2012, s.17). Palveluntuotanto luonnollisesti vaatii kunnilta tiloja, jotka joko omistetaan itse tai vuokrataan joltakin ulkopuoliselta toimijalta, mikä tekee kunnasta myös tilojen käyttäjän. Kiinteistöomistukset aiheuttavat kunnille muun muassa käyttöön ja ylläpitoon liittyviä investointitarpeita ja kunnan yhtenä haastavana tehtävänä onkin jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä pyrkiä kehittämään omistuksiaan tilojen ja tarpeiden yhteensovittamiseksi. Tyypillisesti kaupungeissa kiinteistöjen omistaminen ja johtaminen on kunnallisten liikelaitosten vastuulla, joskin nykyään myös erilaiset yhtiörakenteet ja kaupungin suora omistaminen ovat yleistymässä. (Kaleva & Örn 2016, s.52–56.)

4.5.2 Alueiden käyttö ja rakentamisen ohjaus

Kunnan (kaupungin) on huolehdittava alueellaan alueiden käytöstä ja rakentamisen ohjauksesta, joita se toteuttaa harjoittamansa *maankäyttöpolitiikan* (Kuva 18) kautta. Maankäyttöpolitiikka koostuu maankäytön suunnittelun kannalta keskeisestä *kaavoituksesta* (rakentamisen ja alueiden käytön sääntelyä, jolla tehdään päätökset erilaisten toimintojen sijoittamisesta kunnan alueella) ja *maapolitiikasta* (edellytysten luontia ja ohjausta halutun yhdyskuntarakentamisen muodostamiseksi käsittäen kunnan maanhankinnan ja maan luovuttamisen sekä hinnoittelun, mutta myös omistus- ja hallintasuhteiden kehittämisen). Maankäyttöpolitiikka onnistuakseen vaatii toki muitakin toimia: esimerkiksi vaadittavan kunnallistekniikan ja palveluiden järjestämisen edellyttävän rakentamisen. (Kuntaliitto & Ympäristöministeriö 2004, s.3; Kuntaliitto 2017; Toivonen 2017, s.7–8; MRL 5a ja 20§:t.)

Alueiden käyttöä suunnittelemalla ja rakentamista ohjaamalla kunta pyrkii luomaan elin- ja toimintaympäristöä, joka palvelisi mahdollisimman hyvin eri toimijoiden tarpeita, sekä edistämään taloudellisuutta alueiden käytössä ja yhdyskuntarakenteessa. Tärkeitä näkökulmia ovat myös esimerkiksi elinkeinoelämän toimintaedellytysten luominen sekä turvaaminen; rakennuskannan ja ympäristön hoito sekä kunnossapito; kulttuuri- ja luonnonarvojen vaaliminen; palvelujen järjestäminen ja turvaaminen sekä ympäristöhaittojen ehkäisy. (Kuntaliitto 2008, s.11.)

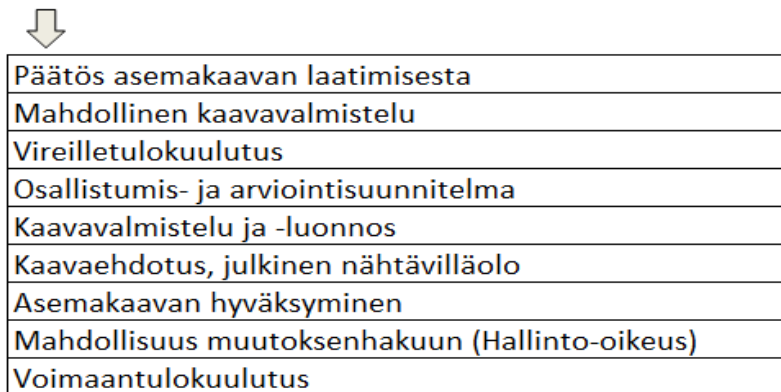
4.5.3 Suunnittelujärjestelmästä

Maankäytön suunnittelun ohjaus Suomessa perustuu maankäyttö- ja rakennuslakiin. Nykyinen kaavajärjestelmä käsittää maakunta- ja kuntatason kaavat, minkä lisäksi maankäyttöä ohjaavat *valtakunnalliset alueidenkäytön tavoitteet*. Maankäyttöön voidaan vaikuttaa myös muun muassa erityyppisillä seutu- ja kuntatason strategioilla, kunnan harjoittamalla maapolitiikalla sekä kunnan laatimalla, rakentamista ohjaavalla *rakennusjärjestyksellä*, jonka tarkoituksena on täydentää lakia. (Moilanen & Laakso. 2012, s.136; Viitanen ym. 2003, s.52–53; Ympäristöministeriö 2016.)

Valtakunnalliset alueidenkäytön tavoitteet ovat yleisluontoisia tai muussa kaavoituksessa huomioitavia reunaehtoja, jotka konkretisoituvat maakuntatason kaavoissa erilaisina suunnittelullisina periaatteina ja aluevarauksina. Valtakunnalliset tavoitteet saattavat koskea esimerkiksi liikenne- ja energiaverkostoja, aluerakennetta tai kulttuuri- ja luonnon perintöä silloin, kun niiden merkitys on laajuudeltaan kansallista tasoa tai ulottuu yksittäistä maa-

kuntaa suuremmalle alueelle. Jokaiseen maakuntaan on laadittava *maakuntakaava*, joka esittää maakunnan yhdyskuntarakenteelliset ja alueiden käyttöön liittyvät periaatteet sekä sellaiset alueet, jotka ovat maakunnallisen kehittämisen kannalta tarpeellisia. Kuntatason kaavoista *yleiskaava* ohjaa kunnan kehitystä ja maankäyttöä yhteen sovittaen toimintoja ja osoittaen alueet eri toiminnoille yleispiirteisesti. *Asemakaavassa* (Kuva 17) taas annetaan alueiden käyttötarkoitukseen ja rakentamiseen liittyvät tarkat määräykset. (Moilanen & Laakso. 2012, s.136; Viitanen ym. 2003, s.53.)

Maakunnan liitto ja liittovaltuusto laatii ja hyväksyy maakuntakaavan, jonka ympäristöministeriö vahvistaa. Kunta sitä vastoin laatii ja hyväksyy yleis- ja asemakaavat. Hierarkkisessa suunnittelujärjestelmässä yleispiirteisempi kaava ohjaa (ja on otettava huomioon laadittaessa) yksityiskohtaisempaa, kun taas oikeusvaikutusten osalta voimassa alueella on aina kaavoista yksityiskohtaisiin. (Moilanen & Laakso 2012, s.136; Viitanen ym. 2003, s.53; Ekroos ym. 2010, s. 135–136.) Maankäyttöön liittyvissä asioissa päätökset tapahtuvat poliittisen prosessin kautta. Asioiden valmistelusta vastaavat virkamiehet ja päätöksenteosta poliitikot. (Kiiras ja Tammilehto 2016, s.30.)



Kuva 17 Asemakaavoituksen prosessi pääpiirteissään Rinkisen (2007, s.45) ja Viitanen ym. (2003, s.54) esittämän pohjalta

Kunnalle lain nojalla kuuluvaa oikeutta ja velvollisuutta vastata oman alueensa maankäytön suunnittelusta nimitetään ”kaavoitusmonopoliksi”. Tämä monopoliasema osaltaan luo pohjan maapolitiikan harjoittamiselle ja täten edesauttaa kuntaa suoriutumaan sen tehtävistä (alaluku 4.5.2). (Kuntaliitto 2017; Viitanen ym. 2003, s.55.)

4.5.4 Maankäyttöpolitiikan edistäminen maapoliittisin keinoin

Kunnalla on käytössään joukko maanhankinnan keinoja, joilla sen on mahdollista taata yhdyskunnan rakentamisen ja kehittämisen kannalta riittävä maavaranto suotuisalla sijainnilla (Kuntaliitto 2007). Kunta voi yleiskaavavaiheessa hankkia *raakamaata*, jolloin sillä on mahdollisuus hyötyä asemakaavoituksen tuomasta arvonnoususta. Näin voidaan varmistaa kunnallistekniikan ja -palvelujen kustannustehokas käyttöönotto ja kattaa niiden rakennuskustannuksia tontinmyyntituloilla, ja myös turvata kohtuuhintainen tonttitarjonta. Vapaaehtoista maanhankintaa täydentää *etuosto-oikeus*, jolla kunta voi asettua ostajan asemaan vapaaehtoisessa kaupassa sovituin ehdoin. Etuostomenettely maan myynnin yhteydessä varmistaa kunnan rakentamisen ohjauksen ja omistuksen ja jo olemassa olollaan lisää maanomistajien neuvotteluhaluutta. Kunnalla on lisäksi maankäyttö- ja rakennuslain nojalla, tarpeen vaatiessa, mahdollisuus *lunastaa* maata yhdyskuntarakentamiseen eri-

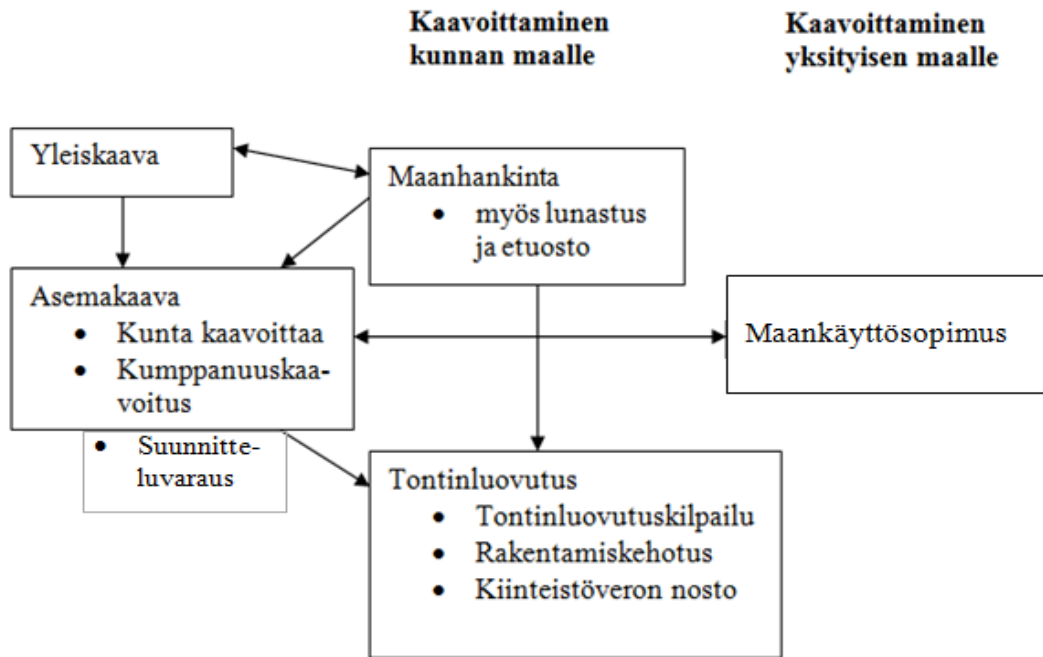
laisin perustein, mikä varmistaa järkevän yhdyskuntakehittämisen maanomistajista riippumatta. (Kuntaliitto & Ympäristöministeriö 2004, s.7.)

Kaavamuutostilanteissa, yksityisen osapuolen omistaessa maat, kunta voi laatia kaavojen toteuttamiseen ja kaavoitukseen liittyviä *maankäyttösopimuksia*, jotka mahdollistavat kaavojen kaavamuutosten kustannusten ja hyötyjen jakamisen maanomistajien ja kunnan kesken. Maankäyttösopimuksilla pyritään edistämään tonttien rakentumista sovitun aikataulun puitteissa, sopimaan erinäisistä velvollisuuksista ja oikeuksista, tai sopimaan kaavoituksen käynnistämisestä. Sitovasti kaavan toteuttamisesta voidaan kuitenkin sopia vasta kaavaa koskevan luonnoksen tai ehdotuksen oltua julkisesti nähtävillä. Mikäli maankäyttösopimusta maanomistajan kanssa ei synny, kunta voi määrätä kaavan tontille tuoman arvonnousun mukaan määräytyvää *kehittämiskorvausta*, jolla peritään maanomistajalta alueen yhdyskuntarakentamisen kustannuksia sekä taataan maanomistajien tasapuolinen osallistuminen toteuttamisesta syntyviin kustannuksiin. Kunta voi myös nimetä *kehitysalueita*, joihin sovelletaan poikkeusjärjestelyitä esimerkiksi toteuttamisvastuun osoittamiseen, kiinteistöjärjestelyihin tai erinäisiin tukitoimiin liittyen. (Kuntaliitto & Ympäristöministeriö 2004, s.8–9.)

Kaavan toteuttamista kunta voi edistää antamalla *rakentamiskehotuksia* tai *korottamalla kiinteistöveroa*. Kehotus voidaan antaa, mikäli asemakaavan oltua määräajan voimassa rakennuspaikka on yhä vajaasti rakennettu – vajuuden liittyessä joko käytetyn rakennusoikeyden määrään tai rakentamisen laatuun. Jos kehotusta ei asetetun ajan puitteissa noudateta, kunta voi lunastaa rakennuspaikan. Rakentamattomille rakennuspaikoille sitä vastoin voidaan määrätä korotettu kiinteistövero, mikäli rakennuspaikoille on kysyntää. (Kuntaliitto & Ympäristöministeriö 2004, s.8–10; Kuntaliitto 2017.)

4.5.5 Tontinluovutuksesta

Kunta pyrkii kaavoittamaan tontteja, jotka ovat paitsi rakennuskelpoisia myös ominaisuuksiltaan (esim. sijainti) sellaisia, että ne vastaavat markkinoilla olevaa kysyntää. Tontti voidaan luovuttaa rakennettavaksi joko myymällä tai vuokraamalla ja asettamiensa luovutusehtojen avulla kunnan on mahdollista edesauttaa laadukasta rakennussuunnittelua sekä rakentamista. Valitut toimintatavat valintamenettelyn osalta vaihtelevat kunnittain. (Kuntaliitto & Ympäristöministeriö 2004, s.8–9; Kuntaliitto 2017.) Tontti voidaan luovuttaa esimerkiksi kutsukilpailuun osallistuneista valitulle voittajaehdokkaalle tai vaihtoehtoisesti hakija velvoitetaan laatimaan viitteellinen suunnitelma, jonka tulee läpäistä tietyt arviointikriteerit tontin saamisen ehtona. Tontinluovutus voi tapahtua myymällä tontit ennalta määrätyn listahinnan perusteella, kilpailuttamalla hintaa tai laatua tai molempia, minkä lisäksi joissain yhteyksissä myös erilaiset yhteistoiminnalliset kunnan ja yksityisen toimijan väliset kaavoitusmenetelmät sekä varausmenettelyt voidaan mieltää luovutuksen ryhmiksi. (Peltola 2015, s.2; Ahonen ym. 2013, s.32.)



Kuva 18 Kunnan maankäyttöpolitiikka (maankäytönsuunnittelu ja maapolitiikka) Hiironen (2016, s.18) kuvaamana; kuvaan täydennetty kumppanuuskaavoitus ja suunnitteluvaraus

4.5.6 Kunnan ja yksityisten välisestä yhteistyöstä maankäytönsuunnittelussa

Kunnat kaavoittavat alueita sekä omaan käyttöönsä että yksityisiä toimijoita varten ja erityisesti ensin mainitussa tapauksessa maa- ja kaavakehitys ovat perinteisesti kunnan vastuulla olevia ja johtamia prosesseja. Tämä hahmottuu hyvin myös edeltävien suunnittelu-järjestelmää, kunnan tehtäviä, sekä sen yhteiskunnallis-julkista roolia esittelevien alalukujen 4.5.1 – 4.5.4 taustaa vasten. Yhteistyö yksityisen toimijan kanssa voidaan kuitenkin aloittaa jo kehityshankkeiden alkuvaiheessa, esimerkiksi kaavoitusprosessin alussa tai jopa sitä ennen, mikä voi sujuvoittaa suunnittelua ja hankkeiden suunnittelun jälkeistä toteutusta resurssien tullussa jaetuksi. Kunta voi hyödyntää yksityistä toimijaa kaavan laatimisessa ja jakaa tämän kanssa paitsi suunnittelun myös infrastruktuurin kustannuksia; yksityinen toimija sitä vastoin voi toteuttaa omaa hankesuunnitteluaan kaavaprosessin aikana tähdäten kokonaisuudessaan nopeampaan kehitysprosessiin. (Kuntaliitto 2008, s.11; Nykänen ym. 2007, s. 13 & 18.)

Yhteistyön malleja on olemassa monia ja kulloinkin sovelletun mallin valinta riippuu olosuhteista ja reunaehdoista. Yksi vaihtoehto tähän ovatkin jo edellä alaluvussa 4.5.4 esiteltyt kaavoituksen käynnistämistä ja maankäyttöä koskevat sopimukset, jotka on tunnistettu kiinteäksi osaksi kunnan maapoliittisia keinoja ja joita laaditaan yksityisen omistaessa maat. Muita vaihtoehtoja ovat muun muassa *kumppanuuskaavoitus* sekä *suunnitteluvaraus*. Kaavakumppanuudessa kunta valitsee omistamalleen maalle kaavanlaadinnan yhteistyökumppanikseen tai -kumppaneikseen yksityisiä osapuolia, jolloin näiden hankkeita koskeva suunnittelu voi tapahtua kunnan ohjatessa ja asettaessa tavoitteet (Nykänen ym. 2007, s. 14).

Kumppanuuskaavoitusta perinteisemmässä suunnitteluvarauksessa kunta myöntää omistamalleen maalle varauksen yksityistä varten ennen kaavoitusta (Välkki 2015, s.17; Ahonen ym. 2013, s.32). Suunnitteluvarauksia voi saada spesifeille hankkeille tai ne voivat koskea laajemman kokonaisuuden kattavaa aluetta. Suunnitteluvarauksissa varauksensaaja kantaa kustannukset ja ottaa riskit omasta suunnittelutyöstään, ja on tyypillisesti velvollinen hoitamaan hankkeen ja kaavoituksen edellyttämät selvitystyöt varauksen aikana. Myös varausten yhteydessä pohjana voi toimia kaavoituksen käynnistämistä tai yhteistyötä koskeva sopimus. (Espoon kaupunki 2015, s.25.)

5 Riskit ja niiden hallinta kunnallisessa kiinteistökehityksessä

Alaluvussa 3.6 käsiteltiin kiinteistökehittämistä työn näkökulmasta. Koska kyse on kunnallisesta kehityshankkeesta, jossa kaupunki omistaa kehitettävän alueen ja on aikeissa olla aktiivisessa roolissa, käsitellään myös riskejä ja niiden hallintaa nimenomaan kuntanäkökulmasta, mikä on luvun 5 keskeinen tarkoitus.

Kuten alaluvun 3.4 prosessikuvauksesta käy ilmi, kiinteistökehityshankkeet sisältävät monia vaiheita ja osa-alueita, joiden suorittaminen ja yhteensovittaminen voi venyttää monimutkaisten hankkeiden ajallisen keston jopa useisiin vuosiin. Toiminta, kuten todettua, on myös riskialtista. Hankkeen eri vaiheiden joustavuudesta huolimatta riskejä ilmenee kehitystoiminnan koko elinkaaren matkalta. Lukujen 3 ja 4 perusteella voidaan todeta, että kiinteistökehittämisen prosessi vaihtelee samoin kuin sen osapuolet rooleineen ovat vaihtelevia. Tämän vuoksi myös kehittämiseen liittyvät riskit vaihtelevat vaihe vaiheelta ja ovat yksittäisille osapuolille paitsi osin samoja myös osin spesifejä heidän rooleistaan ja intresseistään riippuen. Riskien ja niiden hallitsemisen aihepiiri, kiinteistökehittämisen kontekstissa, on näin ollen laaja ja kompleksinen kokonaisuus, minkä vuoksi aiheen rajaaminen työn kannalta oleellisiin tarkasteluihin on tärkeää.

Luku alkaa riskin ja riskienhallinnan käsitteiden määrittelyllä, minkä jälkeen aihetta peilataan yleisellä tasolla edeltävän luvun 4 kontekstiin, jossa käsiteltiin kehittämisen eri osapuolien rooleja sekä intressejä. Lopuksi riskien ja niiden hallinnan tarkastelu rajataan tarkemmin kunnalliseen kehittämisen kannalta keskeisimpiin tekijöihin.

Kuntanäkökulma tarkoittaa huomion kiinnittämistä sellaisiin asioihin, kuten esimerkiksi markkinoihin, kaavoitukseen ja hankkeen aikatauluihin sekä laajuuteen, rakennetulle ympäristölle asetettujen määrällisten ja laadullisten tavoitteiden toteutumiseen, osapuolten ja toimijoiden keskinäiseen osallistamiseen ja viestintään, laadittujen sopimusten ehtoihin sekä toimivamman ja kaikille osapuolille kannattavan ja kannustavan yhteistyöympäristön luomiseen. Tämän käsittelyvaiheen yhteydessä muita osapuolia ja toimijoita saatetaan kuitenkin sivuta, mikäli riskit ovat kaupungin kanssa jaettuja. Työn ei kuitenkaan ole tarkoitus syventyä esimerkiksi rahoituksen ja sijoittamisen (muun muassa erilaiset rahoitusratkaisut tai sijoittajan portfolion hallinta) tai operatiivisen rakentamisprosessin sisäiseen riskimaailmaan ja tarkasteluun; ei myöskään investointi- ja/tai muiden taloudellisten laskelmien tai muiden tarkastelujen osalta sellaiseen riskien ja niiden hallinnan detaliikkaan, mikä on työn kannalta epärelevanttia.

5.1 Riskin ja riskienhallinnan määritelmä

Karlos ym. (2008, s.196) määrittelevät projektinhallinnan näkökulmasta riskin tapahtumaksi, ” – *jolla on tietty toteutumisen todennäköisyys ja vaikutus projektin aikatauluun, kustannuksiin ja laajuuteen.*”. Kuuselan ja Ollikaisen (2005, s.16–17) sanoin riskissä kyse on tapahtumasta, joka kohtaa ihmistä tai organisaatiota, sekä näiden omistamia pääomia ja/tai arvoja menetysten ollessa moninaisuudessaan (riskin toteutuessa) esimerkiksi rahallisia, ympäristöllisiä tai yhteiskunnallisia. He edelleen kiteyttävät sanan *riski* kuvaavan yleisellä tasolla ” – *– sitä vaaraa ja epätietoisuutta, joka liittyy onnettomuuden mahdollisuuteen.*”. Riskiin käsitteenä liittyy läheisesti myös käsite *epävarmuus*, joka viittaa epätäydelliseen tietoon tulevasta. Tiedon epätäydellisyys johtuu siitä, että sitä joko 1) ei ole olemassa, 2) ei ole hankittu tai 3) ei ole voitu saada käyttöön. Epävarmuudella voidaan myös tässä

asiayhteydessä viitata riskejä sisältäviin olosuhteisiin tai tilanteisiin. (Kaarlos ym. 2008 s. 196.)

Ei-toivotun seurauksen haitallisuuden ja todennäköisyyden tarkastelu nousee keskiöön määriteltäessä erilaisia riskejä, sillä riskin realisoituminen on tyypillisesti seurausta vaaralle altistumisesta, jonka hyväksyttävyyys taas on riippuvaista lukuisista eri tekijöistä. Esi-merkkejä riskin kokemiseen vaikuttavista tekijöistä ovat muun muassa yksilön näkökulmasta riskille altistumisen vapaaehtoisuus tai yllätyksellisyys ja yksilön arviointikyky tai muut henkilökohtaiset ominaisuudet; yleisellä tasolla taas mahdollisuudet riskien hallitsemiseksi ja rajoittamiseksi. (Kuusela & Ollikainen 2005, s.17.)

Kuten aiemmin on kiinteistökehityksen osalta todettu, projektit eivät aina toteudu alkupe-
räisten suunnitelmien mukaisesti ja myös perusteellisesti suunnitellut hankkeet saattavat jäädä niille asetetuista tavoitteista. Toisaalta hankkeen aikana voi ilmetä ennalta arvaamat-
tomia mahdollisuuksia, joiden johdosta lopputulos voi olla tavoitteisiin nähden odotettua
parempi. Edeltävä kuvastaa hyvin riskeihin liittyvien negatiivisten vaikutusten ohella nii-
den mahdollisia positiivisia vaikutuksia ja toisaalta myös sitä, että hankkeiden ainutkertai-
suus ja epätäydellinen informaatio heijastuvat väistämättä puutteina suunnitteluvaiheessa:
kaikkia hankkeeseen vaikuttavia tekijöitä on hankalaa, ellei jopa mahdotonta huomioida.
On ymmärrettävää, että riskit – joiden arviointi vaatii sekä objektiivista että subjektiivista
lähestymistä – ovat elimellinen osa kaikenlaista toimintaa ja vain niiden ottaminen mah-
dollistaa ennakoitua tai ennakoitua suotuisamman menestyksen. (Kaarlos ym. 2008,
s.195–196.)

Mitä tulee suunnitteluun, siinä täytyy varautua toteuttamisen eri vaihtoehtoihin, sillä tietyn
toteutusvaihtoehdon valinta voi olla edellytys mahdollisten riskien realisoituessa. Riskeihin
itsessään taas tulisi pyrkiä vaikuttamaan ennaltaehkäisevästi jo ennen niiden mahdollista
toteutumista, mikä korostaa *riskienhallinnan* merkitystä. Riskienhallinnalla viitataan kaik-
kiin niihin johdettuihin toimiin, joilla ” – – *projektin riskit tunnistetaan ja arvioidaan ja
riskeihin vaikuttavat sekä riskien karttamiseen tai ottamiseen liittyvät toimenpiteet suunni-
tellaan ja toteutetaan.* ”. (Kaarlos ym. 2008, s.195–196.)

5.2 Riskit ja niiden hallinta kiinteistökehityksessä

Seuraavassa eri osapuolia ja heidän roolejaan ja intressejään määritellyttä lukua 4 täyden-
netään käsittelemällä yleisellä tasolla kehittämisen liittyviä liiketoiminnan ja pääomariski-
rooleja eri osapuolten ja toimijoiden näkökulmasta. Lisäksi esille nostetaan joitain yleis-
luontoisia keinoja esiteltyjen riskien hallitsemiseksi. Kyseiset intressit ja roolit voivat olla
relevantteja myös yksityisen toimijan näkökulmasta, mutta niiden tarkasteleminen on kun-
nan/kaupungin kannalta hyödyllistä, jotta voisimme paremmin ymmärtää kaupunkia ja
kaupungin toimintaa sen monista edellä esitellyissä rooleista käsin. Kiiras ja Tammilehto
(2016, s.31), Leinbergeriä (1993) mukaillen, erittelevät kehitystoimintaan liittyviä liike-
toiminnan ja pääomariskirooleja, jotka hahmottavat hyvin eri hankeosapuolten ja muiden
toimijoiden sijoittumista kiinteistökentässä. Jokaisen on oltava valmis kantamaan se riski,
joka valittuun rooliin sisältyy ja roolit tulisi valita riskinsietokyvyn mukaan siten, että
myös hankkeen tulot tai muut hyödyt suhteutuvat otettuihin riskeihin. (Kiiras & Tammileh-
to 2014, s.31.)

Kiinteistökehittämisen riskit ovat riippuvaisia paitsi roolista ennen kaikkea kehittämisen
lähtökohdista (alaluku 3.1). Kaavakehityksellä tarkoitetaan raakamaan saattamista sellai-

seen tilaan, että se on rakentamiskunnossa tai jo kaavoitetun alueen muuttamista kelvolliseksi lisärakentamiselle. Tämä voi edellyttää paitsi fyysisiä muutoksia (esim. kulkuyhteydet ja kunnallistekniikka) myös ennen kaikkea kaavoituksellisia toimia, mukaan lukien mahdolliset alueiden käyttötarkoitusten muutokset, joissa riskinä on aina kaavavalitusten mahdollisuus. Kehittäjältä kaavakehitys vaatii kaavoitusprosessin tuntemusta ja kyvykkyyttä kaavoituksen muuttamiseen. Toisaalta myös oikean sijainnin valinta korostuu, sillä riskit pienenevät oltaessa vakaan kasvun alueella. (Kiiras & Tammilehto 2014, s.31–32 ja 70; Kuntaliitto 2008, s.32) Implisiittisesti tiiviisti rakennetuilla vanhoilla kaupunkialueilla kaavakehitys on enenevässä määrin alueiden käyttötarkoitusten muuttamista, joten esimerkiksi työn kehittämisen lähtökohtia (alaluku 3.6) ajatellen raakamaan kaavoittaminen on työn kontekstissa toissijaista.

Rakennusmaaspekulaatiossa ideana on päästä hyötymään maan arvonnoususta, jota on mahdollista ennakoida – eli toisin sanoen – jos maa onnistutaan hankkimaan suotuisalla hinnalla jonakin hetkenä, voidaan se tulevaisuudessa myydä hintatason noustua ja saada näin voittoa (Kiiras & Tammilehto 2014, s.31; Kuntaliitto 2012, s.57). Usein merkittäviä hyötyjä voidaan saada keskusten kasvutrendeistä, mutta hintaa on mahdollista nostaa myös maankäyttöön ja infrastruktuuriin liittyvillä parannuksilla. Koska maan hinnannousuun liittyy merkittävää epävarmuutta, on spekulatio suuren pääomariskin toimintaa. Parhaiten tuottoja maan hinnasta voi pyrkiä kasvattamaan ennakoimalla suhdanteita: ostaa laskusuhdanteessa ja myydä noususuhdanteessa. Kaavakehitys ja suhdanteilla keinottelu on riskialtista, mutta voi mahdollistaa onnistuessaan huomattavat tuotot. (Kiiras & Tammilehto 2014, s.31–32.) Ajateltaessa yhteiskunnan ja julkisen sektorin roolia kiinteistökehityksessä (alaluku 4.5), kunnallisessa kaavojen kehittämisessä kyse ei voi olla ymmärrettävästi negatiivisiakin assosiaatioita herättävästä ”maakeinottelusta”. Pikemmin kaupungin tehtäviä ja keinoja ajatellen kyse on siitä, kuinka kehityksen kautta saatavaa arvonnousua jaetaan maanomistajia tasapuolisesti kohdellen siten, että myös kaupungille aiheutuvat kustannukset tulisivat katetuiksi.

Hankeaihioiden kehittämisessä käynnistäjänä toimii idea, tontti tai asiakas, jolloin kyse on asiakkaan/idean hakemisesta tontille tai päinvastoin. Kehittäjän päämääränä on tuottaa kassavirtaa ja riskit saadaan minimoitua tehokkaasti, jos esimerkiksi kohde saadaan ennalta vuokrattua. Hankekehitysriski on pidettävissä kohtuullisena myös olemalla realistinen kehityskohteen mahdollisuuksien suhteen. Kiinteistönjalostuksessa, jossa kunnostetaan ja/tai muutetaan käyttötarkoitukseltaan olemassa olevaa kiinteistöä, keskeisin riski liittyy korjausrakentamiseen, jonka tarvetta ei aina ole mahdollista ennalta määrittää. Jalostamisen riski on hankekehitykseen verrattuna korkeampi, sillä korjausrakentamisessa riskienhallinta ei huonomman ennakoitavuuden vuoksi ole yhtä helppoa kuin uudisrakentamisessa. Toisaalta kohtuullisen tuoton hankekehitykseen ja uudisrakentamiseen nähden myös tuotto saattaa olla jalostaessa korkeampi. (Kiiras & Tammilehto 2014, s.32 ja 69).

Kiinteistön omistamisessa kyse on kassavirran hallinnasta, minkä vuoksi kohteen yllä- ja kunnossapidon merkitys riskienhallinnan kannalta korostuu. Omistamisen riskitasoa voidaan pitää melko alhaisena, mutta sama pätee myös tuottoihin, jotka ovat alhaisella tai korkeintaan kohtuullisella tasolla. (Kiiras & Tammilehto 2014, s.32.) Sijoittaja odottaa kohteeseen sijoitetun pääoman tuoton olevan paitsi kohtuullinen myös oikea suhteessa riskitasoon. Sijoituskohteena kiinteistöt takaavat melko tasaisen ja turvallisen tuoton, mutta sijoitusten elinkaaren pituus, mikä selittyy suurilla pääomamäärillä, vaikeuttaa tulevaisuuden tuottojen ennustettavuutta. (RAKLI 2014, s.39.) Kuten aiemmin oli esillä (alaluku

4.1), epäsuoralla sijoittamisella on mahdollista välttää kohteen hallinnoinnin velvoitteet ja näin pienentää riskiä, joskin rahastoissa on omat kulunsa; myös hajauttaminen vähentää sijoittajan riskiä, eikä välttämättä huononna vaan usein pikemmin parantaa tuottoa (Kiiras & Tammilehto 2014, s.25 ja 32; Haight & Singer 2005, s.5–6).

Voidaan siis todeta, että hankekehitys, kaavakehitys sekä jalostaminen ovat liiketoimintana pääomariskiltään korkeita, kun taas sijoittaminen ja omistaminen ovat toimintana pääomariskiltään kohtuullisia. Rakentamisessa – jonka kannalta oleellisia ovat esim. kysyntä- ja hintakehitys, kustannustason vaihtelu, rahoitukseen liittyvät kysymykset sekä aikataulut – sitä vastoin on matala pääoma-, mutta korkea operatiivinen riski, kun taas konsultointi- ja manageroinnin palvelujen liiketoiminnassa sekä pääoma että operatiivinen riski ovat matalia. Toisen lukuun kehittäminen, asiakastarpeen pohjalta, on myös mielletty kehitystoimintana vähäriskiseksi, sillä vaikka aktiviteetti on muuhun kehittämiseen nähden samankaltaista, pääomariski puuttuu. (Kiiras & Tammilehto 2014, s.32–33; Kuntaliitto 2008, s.39.)

5.3 Kunnallinen näkökulma

Alaluvun 5.3 tarkoituksena on rajata tarkastelu tarkemmin kunnalliseen näkökulmaan. Alaluvuissa 5.3.1 – 5.3.6 pohditaan kaupungin riskejä ja niiden hallinnan keinoja vaihtelevista näkökulmista pohdinnan nivoutuessa vahvasti kaavakehityksen ja -prosessin eri vaiheisiin. Riskiarvioinnin kannalta tarkastellaan myös sellaisia tärkeitä asioita, kuten hankkeiden kaupungille tuottamia suoria ja epäsuoria vaikutuksia, kaavoituksen jälkeistä rakentamista, markkinamuutoksia ja yhteistyötä.

5.3.1 Yleistä

Julkisen vallan roolia tarkastelevassa alaluvussa 4.5 käsiteltiin kunnan/kaupungin tehtäviä ja monipuolisia rooleja kehitystoiminnassa. Alaluvussa käsiteltiin myös maankäytön ja rakentamisen ohjausta sekä suunnittelujärjestelmää ja sitä, kuinka ja miksi maankäyttöpolitiikkaa eli kaavoitusta ja maapolitiikkaa voidaan ja kannattaa kaupungin toimesta edistää maapoliittisin keinoin.

Kaavamonopoli ja merkittävä asema maanomistajana pitävät huolen, että kaupungille koituu sen alueella harjoitettavasta kiinteistökehityksestä merkittäviä hyötyjä sekä suoraan että välillisesti. Esimerkiksi ensivaiheessa suoria tontinmyyntituloja ja seuraavassa vaiheessa, tontin tultua jalostetuksi uuteen käyttöön, sekä tiloissa tapahtuvasta toiminnasta että kiinteistöverotuksesta syntyviä verotuloja. Sama pätee toisaalta velvoitteisiin, sillä kaupunki joutuu myös vastaamaan esimerkiksi yleisistä alueista, yhdyskuntatekniikasta ja monista kunnallisista lakisääteisistä palveluista, joiden kysyntä riippuu kehitystoiminnasta ja toiminnan seurauksena syntyvistä aktiviteeteista. Kaupungilla - jonka rooli on omistus- ja käyttäjäroolien ohella vahva erityisesti kaavakehityksessä, viranomaistoiminnassa sekä yleisen edun ajajana - on asemansa turvin mahdollisuuksia hallita kehittämisen riskejä valinnoillaan ja käytössä olevillaan työkaluilla. Vaikka kaupungin ei esimerkiksi ole mahdollista suoraan määrätä, kuka kaavat implementoi ja koska, sen on mahdollista erinäisin kumppanuuksin ja sopimuksin jouduttaa ja ohjata kehitystä haluttuun suuntaan (Valtonen ym. 2016, s.247).

Tyypillisesti kaupungin sisäinen riskienhallinta – jossa korostuu vahvasti kaupungin eri rooleja edustavien osapuolien yhteistoiminta – on tasapainoilua kehityksen seurauksena syntyvän rakennetun ympäristön laadun tai muiden vaatimusten ja sosiaalisten ynnä muiden kaupungin tavoitteiden sekä talousnäkökulmien välillä (Valtonen ym., s.254). Yksilöi-

täviä riskejä itsessään taas on lukuisia. Ensinnäkin riskit liittyvät paitsi kaavojen sisältöön myös niiden toteutettavuuteen sekä ohjaavuuteen – laajemmin koko kaavoitusprosessiin vaiheineen – ja tätä kautta hankkeen aikatauluihin. Toisekseen riskejä sisältyy myös hankkeen oletettuun talouteen, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen (sekä kaupungin sisäisten toimijoiden välillä, että suhteessa ulkopuolisiin toimijoihin), laadittuihin sopimuksiin, tontinluovuttamisen käytäntöihin ja viestintään sekä sellaisiin ulkoisiin tekijöihin, kuten esimerkiksi markkinoiden suhdannevaihteluihin. Erityisesti sisäisen toiminnan näkökulma kaupunkiorganisaation eri rooleista käsin täydentyy myöhemmin luvun 7 haastattelujen yhteydessä.

Pitkällä aikavälillä merkittävimmäksi kysymykseksi nousee, onnistuuko kaupunki soveltamiansa metodien ja tekemiensä valintojen turvin keskeisessä tavoitteessaan tuottaa eheää, toimivaa ja yhdyskuntataloudellisesti tehokasta yhdyskuntarakennetta. Epäonnistuminen tässä voi käytännössä näkyä epäonnistumisena vaikkapa työpaikkojen, palveluiden tai muiden toimintojen sijoittumisen ohjauksessa – tai epäonnistumisena kyseen olevien toimintojen tuottamisen oikeassa mitoituksessa. Esimerkkeinä mainittakoon yritysten kysyntää vastaamaton toimistotilojen sijainti tai vaikka väestökasvun kannalta riittämätön ja vääränlainen asuntotuotanto. Tällaiset epäonnistumiset edelleen heijastuvat välillisesti muun muassa liikenne- ja muiden verkostojen sekä palveluiden toteuttamisen ja energiankulutuksen kohonneisiin kustannuksiin hajautuneessa kaupunkirakenteessa tai konkretisoituvat erilaisina ulkoishaittoina, kuten joukkoliikenteen epätaloudellisuutena ja liikenteen ruuhkina. Toisaalta kyse voi olla vaikkapa ei-toivottavasta väestö- ja sen rakenteen kehityksestä, asuinalueiden eriytymisestä, tuloerojen kasvusta, asumisen kallistumista tai esimerkiksi alueellisesta osaamisvajeesta. (ks. edeltävistä esim. Helsingin kaupunki 2002, s. 38–40 sekä Loikkanen ym. 2012, s.15; Lönnqvist & Laakso 2012, s.82 ja 87; Moilanen 2012, s.118; Vuori & Nivalainen, s.165–167; ja Loikkanen & Riihelä 2012, s.189.) Aiempaan viitaten, koska kaupungin pyrkimyksenä on toiminnan edellytyksiä luomalla houkutella alueelleen asukkaita ja yrityksiä, on kyse pohjimmiltaan sekä menojen hallinnasta että tulojen synnyttämisestä – rahavirtojen kääntämisestä kaupunkiin päin kokonaisuudessaan.

5.3.2 Hankkeen suorat ja epäsuorat vaikutukset

Kehityshankkeiden taloudellisuutta on tarkasteltava sekä yhteiskunta- että kaavatalouden näkökulmasta. Tämä edellyttää rakennusoikeuden, maanarvon kehityksen ja kaavailtujen toimintojen mahdollistamien suorien kassavirtojen arvioinnin lisäksi muitakin tarkasteluja. Näitä ovat muun muassa alueen ja sen ulkopuolisen kunnallistekniikan toteuttamisen, tarvittavien palveluiden sekä esimerkiksi liikenteen järjestämisen tai muodostuvan yhdyskuntarakenteen kustannusten ja hyötyjen arvioinnit. Tarkasteluiden tulisi tapahtua hankkeen koko elinkaaren matkalta. (Kuntaliitto 2008, s.11, 24 ja 32.) Kustannusten ja hyötyjen kohdentaminen hankkeelle tosin ei aina ole yksinkertaista: tiettyyn hankkeeseen vaadittavaa infrastruktuuria (esim. katu) ei voida laskea kokonaan hankkeen kustannuksiin, jos sen toteuttamiselle olisi muutenkin tarve ja jos infrastruktuuri tulevaisuudessa hyödyttää myös muita hankkeita; toisaalta esimerkiksi hankkeessa toteutettavaa palvelua hyödyntävä asiakas (esim. hotellissa yöpyvä turisti) saattaa kaupungissa vieraillessaan hyödyntää myös muita palveluita, mikä edelleen hyödyttää kaupunkia välillisesti. Epäsuorien vaikutusten osalta tärkeitä ovat myös erityisesti hankkeen verovaikutukset: Suomessa kunta/kaupunki kerää kiinteistöverot, huomattavan osan pääomaveroista ja pienen osan yritysten maksamasta yhteisöverosta, minkä johdosta verotulojen osuus kehittämisen voitoista muodostuu merkittäväksi (Valtonen ym., s.250).

5.3.3 Markkinoiden ja kilpailutilanteen sääntely, suunnittelun laatu-kontrolli ja arvonleikkaus

Markkinat eivät aina kykene tuottamaan tontteja ominaisuuksiltaan ja määrältään oikealla tavalla, joten kaupungin tärkeänä tehtävänä kaavaviranomaisen roolissa on stimuloida markkinoita tuottamalla eri käyttötarkoituksen mukaisia tontteja kysynnän mukaan tai muun ohjausvaikutuksen saavuttamiseksi. Esimerkkinä vaikka asuntotuotannon tarve ja asuntomarkkinoiden sääntely. Suunnitteluvalinnoillaan ja asettamillaan reunaehdoilla kaupunki pyrkii varmistamaan, että lähi- ja laajempi ympäristö täyttää sille asetetut vaatimukset. Kaupungille on myös tärkeää maapoliittisin keinoin kyetä leikkaamaan kaavoituksen seurauksena yksityiselle maanomistajalle koituvaa ansiotonta arvonnousua sekä kattamaan yhdyskuntarakentamisesta ja julkisesta palveluntuotannosta aiheutuvia kustannuksia. Kaikkien kustannusten takaisinperintä ei kuitenkaan ole koskaan mahdollista, sillä äärimmillään julkisen sektorin rakennettuun ympäristöön tuottamat fasilitetit, verkostot ja palvelut kokonaisuudessaan voidaan tulkita arvomuodostuksen komponenteiksi (Valtonen ym. s. 248 ja 254.)

Paitsi että kaupungilla on mahdollisuus suunnittelun laatu-kontrolliin ja markkinoiden sääntelyyn, se voi myös vaikuttaa kilpailutilanteeseen valitsemalla hankkeiden toteuttajat. Kaikkiin tehtyihin valintoihin liittyvät kuitenkin omat riskinsä. Esimerkiksi ilman kilpailutusta tapahtuvat toteuttajavalinnat voivat muodostua ongelmaksi maanomistajien tasapuolisen kohtelun ja toiminnan läpinäkyvyyden kannalta. Ei-rahallisista suunnitteluperiaatteista, kunnallistekniikan tasosta tai ei-tuottavista toiminnoista (esim. tuettu vuokra-asuminen) tinkiminen ja/tai rakennusoikeuden lisääminen ovat myös keinoja, joilla kunta voi pyrkiä edistämään kaavan toteuttamista. Riskienhallinnan työkaluina mainitut keinot voivat kuitenkin tuottaa konflikteja alkuperäisten kaavatavoitteiden kanssa ja heijastua negatiivisesti esimerkiksi hankkeen synnyttämiin tuloihin ja verokertymään. (Valtonen ym., s. 248 ja 254.)

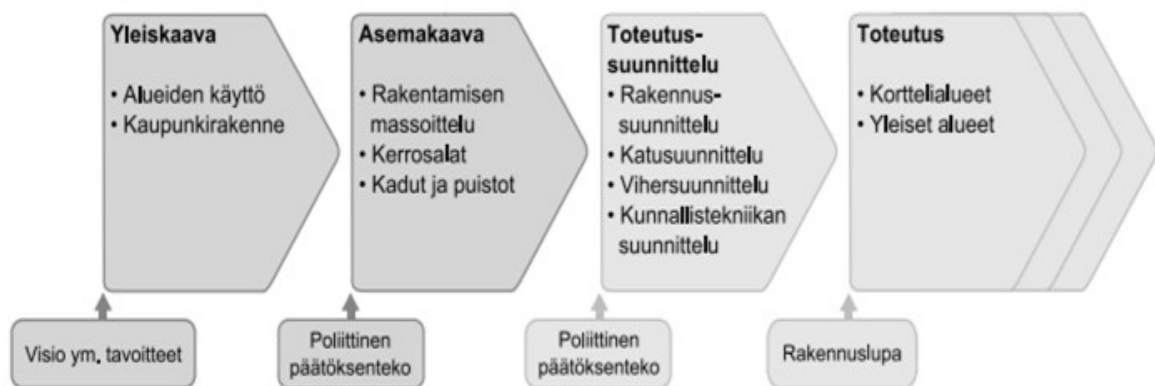
5.3.4 Kaavoitus ja vuorovaikutus

Perinteisesti yrityspuolen rakennussuunnittelu tapahtuu vasta sen jälkeen, kun kaava on hyväksytty. Suunnittelua ohjaavat tällöin laadittu kaava, sen yhteydessä annetut kaavamääräykset sekä rakennusjärjestys ja -määräykset. Kaavoitusprosessin ollessa kuntavetoinen, jolloin kaupunki ja yritykset vastaavat omista suunnitteluprosesseistaan peräkkäisesti, yhteistyön mahdollisuudet ovat vähäiset ja markkina- sekä loppukäyttäjien tarpeet saattavat helposti jäädä huomioimatta. Kaavoituksen ja rakennuslupamenettelyn vastuut kohdentuvat kaupungille ja toteutus sekä rakentaminen yksityiselle, ja myös tontinluovutuskilpailu järjestetään vasta, kun kaava on saanut lainvoiman, jolloin toteuttajatahona on tyypillisesti parhaimmat kaavaa vastaavat suunnitteluratkaisut esittävä toimija. Mikäli yksityinen taho ottaa kaavoituksen valmisteluun liittyviä tehtäviä hoitaakseen, on vuorovaikutteisuuden puuttuessa yhä riskinä se, ettei kaupunki kykene riittävästi ennalta ja prosessin kuluessa varmistamaan ympäristölle asetettujen määrällisten ja laadullisten tavoitteiden toteutumista. (Kuntaliitto 2008, s.11–12.)

Vuorovaikutuksen puute ja intressienhallinnan ongelmat – jotka osaltaan voivat lisätä ei-markkinaehtoisten kaavojen tai toisaalta yksityisen tahon liialliseen ohjauksen riskiä – pohjautuvat osin perinteiseen vastakkainasetteluun. Julkista ja yksityistä sektoria, kaupunkisuunnittelua ja kiinteistökehitystä, edustavat toimijat nähdään vastakkaisten leirien edustajina. Karrikoidusti julkinen sektori ajaa yleistä hyvää, kun taas oman liiketoimintalogiikkansa mukaisesti toimiva, taloudellista hyötyä tavoitteleva yksityinen developpaja on ah-

ne. Vallitseva asetelma on johtanut taktikointiin ja etulyöntiaseman tavoitteluun neuvoteltaessa. Tämä on korostanut osapuolten välisen tasapainon merkitystä ja sitä, että onnistunut kehitysprosessi vaatii toimijoilta tavoitteiden kannalta yhteistä tahtotilaa. (Hentilä & Sundsaari 2007, s.128; Edelman 2007, s.80.)

Kyse on laajemmin koko maankäytön suunnittelun etenemisestä ja suunnittelujärjestelmästä, jonka puitteissa visioivalta suunnitteluasteelta tulisi edetä toteutukseen ja edelleen valmiiseen kaupunkirakenteeseen palveluineen (Kuva 19). Paitsi että perinteisesti kyse on suunnittelun ja toteutuksen näkemisestä toisistaan erillisinä vaiheina, haasteita tuottavat myös elinkaarella seuraavina olevat vaiheet – käyttö ja ylläpito – joiden yhteys muuhun kokonaisuuteen on vieläkin häilyvämpi. Näin siitä huolimatta, että onnistumisen edellytykset luodaan jo alussa. (Väyrynen & Smeds 2009, s.137–138.)



Kuva 19 Maankäytön suunnittelun eteneminen Väyrysen ja Smedsin (2009, s.137–138) esittämänä; edellä mainittujen mukaan Suomessa yksi alueiden kehittämisen haasteista on se, että pitkäkestoisen kehitysprosessin vaiheita on liikaa kehitetty erillä toisistaan

5.3.5 Kaavaprosessin vaiheet ja kesto

Kaavoituksesta puhuttaessa eräs tiedostettava riski paitsi kaupungin myös yksityisten osalta liittyy mahdollisiin kaavavalituksiin, jotka realisoituessaan poikkeuksetta pidentävät hankkeen aikataulua. Keskimäärin asemakaavaprosessi vireille tulemisesta hyväksymiseen vaatii aikaa noin vajaan vuoden, mutta valitusprosessi pisimmillään – mikä tarkoittaa valituksia molempiin hallinto- ja korkeimpaan hallinto-oikeuteen – saattaa pitkittää ajan kaksinkertaiseksi. Kaavapäätösten lisäksi myös muut päätökset ja ratkaisut, liittyen vaikka rakentamisen lupiin sekä poikkeuksiin, ovat valituksenalaisia. (Ympäristöministeriön 2014, s.39 ja 169.)

Kaavoituksen nopeuttamisessa korostuvat kuntanäkökulmasta monet keinot. Rinkisen (2007, s.32) mukaan oleellisia ovat kaupungin kyky hallita asemakaavaprosessia, alueen/kaupungin kehittämistä koskevien näkemysten yhtenevyys sekä jo edellä esitellyn maapolitiikan harjoittamisen onnistuminen. Edelman (2007, s.82–83) korostaa yhteisten lähtökohtien (esim. lisäarvoa tuottavien ja mahdollisimman usealle hyväksyttävien suunnittelun ratkaisujen) löytämisen ja huolellisen valmistelun merkitystä aikatauluriskejä aiheuttavien valitusten minimoimisessa. Ympäristöministeriö (2014, s.40) taas painottaa

toimijoiden mahdollisimman monipuolista osallistamista jo kehityshankkeen alusta lähtien. Edellä lueteltujen keinojen valossa on selvää, että laadittaessa kaava normaaliin hyvään tapaan, voidaan riskejä välttää ja esimerkiksi riskiä kaavan kumoutumisesta voitaneen pitää melko pienenä; kyse on ennemminkin ajallisesta riskistä.

Hankkeen etenemisen ja aikataulujen kannalta, kaavavalitusten lisäksi, juuri osallistamiseen liittyvät ja muut kuulemis- ja vuorovaikutusmenettelyt sekä vaaditut selvitykset on pyrittävä ottamaan huomioon aikataulutuksessa epävarmuustekijöinä – samoin epävarmuutta kaavapäätöksiin luova poliittinen päätöksenteko. (Kuntaliitto 2008, s.23.) Parhaiten kaupunki voi pyrkiä vastaamaan haasteisiin edellä mainituin, myös kaavoitusta nopeuttavin keinoin: muun muassa asioiden huolellisella valmistelulla ja osallistamisella riittävän varhaisessa vaiheessa. Esimerkiksi Häkliä (2002, s.117) ja Sotarautaa (1996, s.296) siteeraavan Ahtiainen (2010, s.13) mukaan osallistavan suunnittelun on oletettu tekevän suunnitteluprosesseista avoimempia, lisäävän osallisuutta ja laskevan esimerkiksi riskiä edellä mainittuihin kaavavalituksiin liittyen. Ongelmaksi heidän mukaansa on kuitenkin muodostunut osallistamisen näennäisyys, sillä usein osallistaminen tapahtuu turhan myöhäisessä vaiheessa osana muodollista proseduuria syötteen todellisen lisäarvon jäädessä verrattain vähäiseksi. On myös viitteitä siitä, että osallistamisen kasvattamisen koetaan jopa lisäävän valituksia ja esimerkiksi kaupunkilaisten ja asukkaiden sitominen tiukemmin osaksi kehityshankkeen vahvoja osapuolia saattaisi olla ongelmallista: syvemmälle osallistamiselle ei koeta löytyvän toteutustapaa ja toimintamallit ovat välttämättä asiantuntijalähtöisiä (Ahtiainen 2010, s.43). Osallistamisen epäonnistumisen ohella riskiksi kaupungin näkökulmasta voidaan ajatella myös se, että osallistaminen voi suunnata niukkoja resursseja pois muusta kaavatyöstä (Ahtiainen 2010, s.13; Puustinen 2006, s.129). Hankeosallistaminen on toki tässä yhteydessä erotettava asukasosallistamisesta.

Hankkeen aikana, puhuttiin sitten intressien kartoittamisesta, ratkaisujen hakemisesta tai päätöksenteosta, toiminta moniammatillisessa ympäristössä korostaa onnistuneen viestinnän merkitystä (Edelman 2007, s.150). Joissain hankkeissa tiedottamisesta ja ohella esimerkiksi markkinoinnista vastaa näitä toimintoja varten perustettu yritys, jonka tehtävänä on samalla laajempi imagonrakentaminen. Kehityshankkeiden tiedottamiseksi voidaan järjestää yleisötilaisuuksia ja kaupungin ja yksityisen välille voidaan laatia vaikka sopimus vuorovaikutuksen järjestämiseksi. Kuvatun kaltaisella aktiivisuudella ja avoimuudella on onnistuttu takamaan hankkeiden positiivinen vastaanotto tiedotusvälineissä ja lisäämään niiden yleistä hyväksyttävyyttä suuren yleisön silmissä. (Kuntaliitto 2008, s.26.) Yleinen hyväksyttävyys ja positiivinen mediahuomio luonnollisesti paitsi vähentävät kaavavalituksen myös poliittisen päätöksenteon ja edelleen aikatauluihin liittyviä riskejä.

5.3.6 Tiukan ja väljän kaavan problematiikka, kaavan ohjaavuus

Kaavoilla on vanhastaan ollut tapana olla turhankin yksityiskohtaisia, mikä voi häiritä hankkeen toteuttamista ja näkyä kaavan hyväksymisen jälkeisinä muutos- ja poikkeustarpeina; toisaalta myös kaavaprosessin ajallisena venymisenä sekä lisääntyneinä kustannuksina. Tiukka kaava vanhentuu nopeasti ajassa ja on herkkä suhdanteille, minkä seurauksena paineet kaavan muuttamiselle aiheuttavat ongelmia ja ylimääräistä työtä kaikille. (Ympäristöministeriö 2014, s.39 ja 46; Ahtiainen 2010, s. 49–50). Toisaalta kaavan ollessa turhan väljä, lyhentää tämä luonnollisesti valmistelu-aikaa, muttei välttämättä hallinnollista ja päätöksentekoprosessia, sillä suurpiirteiset kaavat herättävät helposti luottamushenkilöiden keskuudessa kysymyksiä ja nostavat kaavoista valittamisen riskiä. Koska väljän kaavan

kohdalla myös toteuttajalta voidaan vaatia pelkän kaavan perusteella vain vähän, tulee ohjaavuus varmistaa jollakin muulla tavalla. (Ahtiainen 2010, s.50.)

Kaikkiaan kaavoitusprosessiin liittyvä ennakoimattomuus aiheuttaa kehittämisen osapuolille ongelmia. Aikataulujen pitkittyminen aiheuttaa hankkeen toteuttaville rakennusliikkeille rakentamisesta koituvia lisäkustannuksia liittyen esimerkiksi rahoituksen korkoihin, hankaloittaa kassavirran tuottamista sekä luo yleistä epävarmuutta (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2013, s.8; Hurmeranta, 2013, s.20.) Ongelmat voivat pahimmillaan ohjata toimijoita myös muille markkinoille, mikä ymmärrettävästi ei ole kaupungin näkökulmasta hyvä asia.

5.3.7 Tontinluovutuksesta

Mitä tulee ohjaavuuden ongelmaan, sitä voidaan yrittää hallita tontinluovutuksella, joka myös osaltaan toimii työkaluna tasokkaan ympäristön luomisessa, ja jonka keinoja kaupungin tulisi pyrkiä käyttämään kulloisessakin tilanteessa suurimman mahdollisen hyödyn saavuttamiseksi (Peltola 2015, s.2). Käytännössä esimerkiksi osa kaavan sisällöstä, vaikka tontinkäyttösuunnitelmat, voidaan liittää tontinluovutusehtoihin, mikä suojelisi paitsi jo tehtyä kaavatyötä myös tontinkäyttösuunnitelmia vanhenemiselta. Näin on toimittu muun muassa Tampereen Vuoreksen alueen tontinluovutuksessa. Toisaalta tulee muistaa, että kaava on ainoa juridinen asiakirja. Sen vuoksi asiat, joissa ei kaupungin näkökulmasta ole tinkimisen varaa, tulisi pyrkiä kirjaamaan jo kaavaan. (Ahtiainen 2010, s.48–50.)

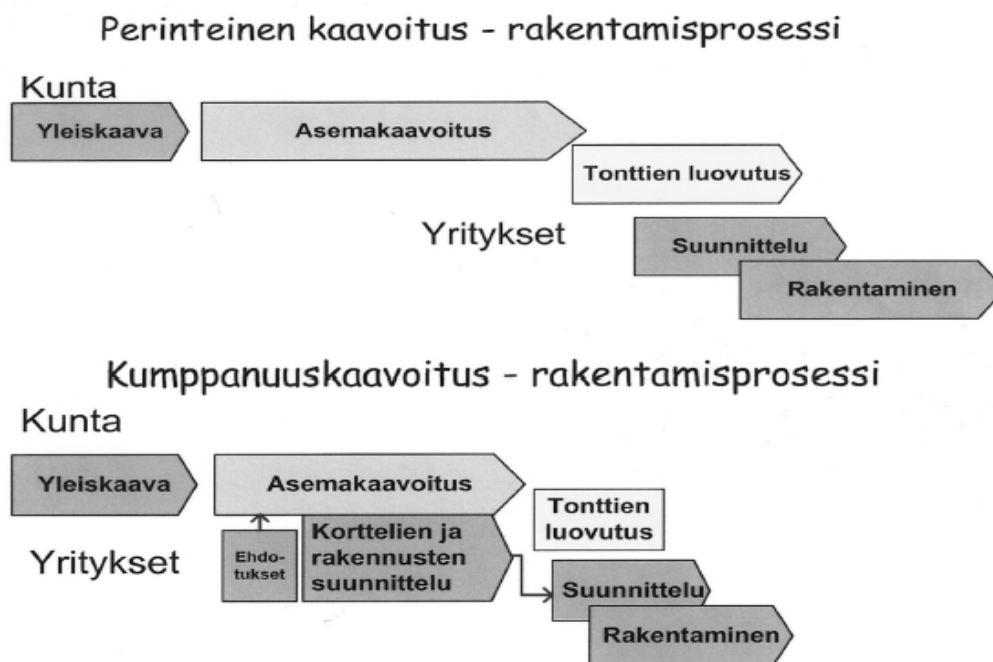
Kuten alaluvussa 4.5.5 oli esillä, tontinluovutus voi tapahtua eri tavoin: esimerkiksi kilpailuttamalla hintaa tai laatua tai näitä molempia. Korkeatasoisten arkkitehtisuunnitelmien laatiminen/laadituttaminen on kallista, minkä vuoksi kilpailutus laadun perusteella voi olla haasteellista pienemmille rakennuttajille ja rakennusliikkeille. Hintakilpailutus taas usein nostaa tontin hintaa, minkä johdosta myös rahoittamisen kustannukset nousevat aselman suosiessa vankan pääomarakenteen omaavia toimijoita. Toisaalta hintakilpailuun osallistuminen lisää osallistujien hintatietoisuutta, ei sido osallistujien resursseja ja antaa osallistujille yhtäläisen mahdollisuuden tarjousten tekemiseen. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2013, s.26.) Peltolan (2015, s.29) mukaan kaupunki voisi halutessaan luopua korkeimmasta hinnasta tontille ja näin kannustaa toimijoita tuottamaan parempaa laatua, josta ehkä markkinaehtoisesti ei olla kyllin valistuneita tai maksukykyisiä maksamaan lisälaadun ja sen tuottamisen mukaista hintaa. Tämä kuitenkin toimii vain silloin, kun hintataso alueella on kyllin korkea, minkä vuoksi löyhempien laatuvaatimusten ja runsaamman tonttitarjonnan alueilla soveltuvampia saattaisivat olla hintakilpailutus ja myynti listahintaan (Peltola 2015, s.30).

Tonttien hintoihin vaikuttamisessa on kuitenkin omat rajoitteensa. Tontinluovutuksen kilpailuille markkinoille tulisi esimerkiksi kuntalain (KuntaL 130§) mukaan tapahtua markkinahinnalla, jonka näkökulmasta tiettyjen alueiden priorisointi ja subventointi on hankalaa. Lisäksi ajatusta tontin hintojen alennusten siirtymisestä esimerkiksi rakennusliikkeen katteeseen on hankala perustella, ellei kaupunki vaihtoehtoisesti kykene maan hinnan ohella sääntelemään myös myytävien asuntojen hintoja. Tämäkään ei ole aivan tavatonta, sillä esimerkiksi Helsingin kaupunki pyrkii tähän Hitas -järjestelmällään ja esimerkiksi myös Oulun kaupunki on pyrkinyt hillitsemään tonttikustannusten siirtymistä asuntojen hintoihin asettamalla hintakatoilla myytävien asuntojen neliöhintoihin. Molemmissa tapauksissa puhutaan kaupunkien omistamista tonteista ja ehdoton vaatimus toiminnalle on tonttitarjonnan riittävä määrä. (Helsingin kaupunki 2017, s.1; Hakkarainen 2017.) Muussa tapauksessa on selvää, että jäljelle jää lähinnä välillisiä keinoja, kuten mahdollisuudet vaikuttaa

hintatasoon esimerkiksi tarjonnan tai kaavamääräysten kustannustekijöiden kautta. Peltola (2015, s.30) täydentää, että kaupungilla on myös aina mahdollisuus vuokrata erityisesti kalliimpia tontteja, mikäli ostajaehdokkaista on pulaa.

5.3.8 Kaavakumppanuudesta

Edellä käsitelty tontinluovutus voidaan myös toteuttaa siten, että yksityisten toimijoiden ideoita ja suunnitteluratkaisuja hyödynnetään alussa kaavan laatimisen yhteydessä, jolloin itse kilpailu voidaan järjestää jo esimerkiksi edeltävässä luonnosvaiheessa ja toteuttajaksi valitaan esitettyjen ideoiden ja ratkaisujen perusteella paras yritys (valintakriteereinä esim. ideakilpailut, aiemmat referenssit). Tällaista yhteistoiminnallista menettelyä (jota sivuttiin jo alaluvussa 4.5.6), jossa kaupunki hyödyntää yksityisen sektorin markkina- ja asiakaskunnan kysynnän tuntemusta laatien kaavoja tiiviissä yhteistyössä yksityisten kanssa omistamalleen maalle, kutsutaan kumppanuuskaavoitukseksi (Kuva 20). (Kuntaliitto 2008, s.12; Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2013, s.25.) Alun esimerkki Nykäsen ym. (2007, s.14) mukaan vastaa kumppanuuskaavoituksen niin sanottua kilpailullista menettelyä, mutta valinta voidaan tehdä myös valitsemalla kumppani/kumppanit suoraan, esimerkiksi osaamiseen tai referensseihin perustuen.



Kuva 20 Ahtiaisen (2010, s.33) näkemys kaavoitus- ja rakentamisprosessista perinteisessä asemaakaavoituksessa verrattuna kumppanuuskaavoitukseen; näkemyksen pohjana hyödynnetty Tampereen Vuoreksen alueen projektisuunnitelmaa vuodelta 2008

Yhtenä kumppanuuskaavoituksen keskeisenä tavoitteena on pyrkiä nopeuttamaan kaavoitusta ja rakennuslupaprosessia integroimalla korttelin ja rakennusten suunnittelua osaksi kaavoitusta, jotta rakentaminen voisi alkaa välittömästi kaavan vahvistuttua (Ahtiainen 2010, s.33; Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2013, s.25). Koetun perusteella kumppanuuskaavoituksessa on auttanut sovittamaan kaavaratkaisuja toteuttamisen tapoihin siten, että niiden aiheuttamia kustannuksia rakentamiselle on kyetty paremmin huomioimaan. Lisäksi monet kaupungit ovat kokeneet kaavoitukseen liittyvän suunnittelun ja toteutuksen laadun kehittyneen kumppanuuden tuodessa joustavampia mahdollisuuksia hankkeiden ohjauk-

seen: rinnakkaisen kaava- ja rakennussuunnittelun, ennen kaavan lainvoimaisuutta, on koettu ohjaavan hanketta esimerkiksi kaavamääräyksiä paremmin. (Peltola 2015, s.13; Edelman 2007, s.114; Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2013, s.25.) Kun yksityinen kumppani, esimerkiksi rakennusliike, sitoutumalla yhteistyössä alueen kehittämiseen ja kehityskustannuksiin saa vaikutusvaltaa suunnittelussa, voi kaupunki myös edellyttää korkeampia laadullisia panostuksia. Erityisen toimivaksi kumppanuuskaavoitus on todettu silloin, kun alueella on korkea hintataso, keskeinen sijainti ja myös vaatimukset laadun suhteen ovat korkeat. (Hurmeranta 2013, s.38; Peltola 2015, s.13 ja 32.) Kumppanuuskaavoituksella, kuten myös edellä alaluvussa 4.5.6 sivutulla suunnitteluvarausmenettelyllä, on myös onnistuttu kunnissa vähentämään hankkeiden kustannusriskejä ja kunnallisia suunnittelukustannuksia (Ahonen 2013, s.33).

Toisaalta kumppanuuskaavoituksessa on ongelmansa ja sitä on myös kritisoitu. Haasteita on esimerkiksi ilmennyt siinä, että markkinatilanteiden muuttuessa epäsuotuisiksi yksityisillä osapuolilla ei ole ollut velvollisuutta ostaa maita itselleen. Vaikka sitovia sopimuksia ei edes olisi mahdollista laatia, teoriassa tontinluovutusta voitaisiin varmistaa tiukemmilla ehdoilla, mikä tosin on sekin mielletty hankalaksi, sillä painostus maiden ostamiseen laskusuhdanteessa, tai mahdolliset muut sanktioit, saattaisivat pahimmillaan vain karkottaa yksityiset toimijat. Aiemmin esillä olleeseen kaavojen tiukkuuteen liittyen asiaa ei yhtään helpota, että kumppanuuskaavat ovat yksittäisille toimijoille räätälöityjä, jolloin niiden siirtäminen uudelle omistajalle ilman avaamista ja muutoksia on haastavaa. Osaltaan esimerkki indikoi, kuinka vaikea kaupungin on siirtää markkinariskiä jaettavaksi yksityisille, joskin asiaa on lähestytty myös siten, että markkinariski nähdään kaupungin näkökulmasta elimellisenä, kaavakehitykseen liittyvänä tosiasiana. Esiin on tuotu sekin, että kumppanuuskaavoitukseen ei ole immuuni kaavavalituksille, minkä vuoksi perimmäinen pyrkimys kaavaprosessin jouduttamisesta saattaa jäädä saavuttamatta asioiden painotuksen vain muuttuessa prosessin aikajanalla. (Valtonen ym. 2016, s.252 ja 254; Ahtiainen 2010, s.48–49.) Markkinariski itsessään on kuitenkin ennen kaikkea kaavan tiukkuuteen sidoksissa oleva ja yleisesti kiinteistökehitykseen liittyvä ongelma, joka kumppanuuskaavojen ohella luo riskejä myös perinteisten kaavojen kohdalla. Kumppanuuksia, samoin varauksia, on myös moitittu läpinäkyvyyden puutteesta tapauksissa, joissa valintamenettelyä ei ole koettu kyllin julkiseksi ja tasapuoliseksi (Ahonen 2013, s.32–33).

Kaupunkia on yhteistoiminnallisten hankkeiden kohdalla kritisoitu lisäksi liiallisesta sane-lusta ja tiukoista ehdoista, jolloin kumppanuutta ei ole aina yksityisten näkökulmasta koettu aidoksi. Lisäksi monet pienet ja keski-suuret toimijat mieltävät kaavakumppanuuden suosivan suuria toimijoita. Tätä perustellaan ennen kaikkea sillä, että kumppanuuskaavoitus vaatii toimijalta mittavia resursseja suunnitteluun, minkä lisäksi rakennettavat kohteet (ja luovutettavat alueet) ovat olleet melko suuria. Toisaalta kaupunkien puolelta on korostettu, että kumppanuuskaavoitus on käyttökelpoinen kaavoituksen menettely myös pienemmille alueille: kumppaneita voi olla hankkeessa useampia, minkä on myös todettu nopeuttavan kaavoittamista ja rakentamista. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2013, s.26.)

5.3.9 Toteuttaminen

Toteuttamisvaiheessa rakentamisen osalta vastuu on useimmiten yksityisellä sektorilla lu-kuun ottamatta joitakin kaupungin omassa käytössä ja omistuksessa olevia kohteita sekä kunnallistekniikkaa. Toteuttaminen voi varsinaisen alueelle tulevan uudis- ja korjausraken-tamisen lisäksi käsittää myös erilaisten palveluiden (esim. joukkoliikenne) toteuttamisen tai alueen esirakentamisen. Riittävän ohjauksen ja/tai sopimusten puutteessa, erityisesti jos

kaupungissa toteuttamisen ja suunnittelun ohjauksesta vastaa eri taho, laadullisten riskien todennäköisyys kasvaa. Onnistunutta toteutusta voidaan kaupungin näkökulmasta edistää varmistamalla kaavoittajan, rakennusvalvonnan ja toteuttajan keskinäinen ymmärrys mitä tulee tavoitteiden ja ratkaisujen perusteluihin. Toimivaa tiedonkulkua ja prosessin saumattonta jatkuvuutta voi tukea esimerkiksi hankkeelle perustetta koordinoiva projektiryhmä, seurantaryhmä tai muun yhteenliittymä. (Kuntaliitto 2008, s.39.)

Hyvin keskeinen riski toteutuksen osalta liittyy myös rakentamisen vaiheistukseen, joka on osa yksityisen toteuttajatahon liiketoimintalogiikkaa: uutta rakennuskantaa tuotetaan markkinoille kysynnän mukaan ja kaupunki hyvin harvoin puuttuu kaavan valmistelun jälkeiseen aikataulutukseen. Vähittäin tapahtuva rakentaminen kuitenkin pitkittää alueiden valmistumista lisäten häiriöintensiiivistä työmaa-aikaa, mikä puolestaan vaikuttaa kielteisesti asumisviihtyvyyteen, elinympäristön laatuun ja alueen yleiseen houkuttelevuuteen. Tätä ongelmaa kunta voi pyrkiä vähentämään esimerkiksi toteuttamalla alueen joukkoliikenteen ja muun julkisen palvelutarjonnan valmiiksi ennen muuta toteutusta, mikä lisää kohdealueen houkuttelevuutta. (Kuntaliitto 2008, s.39.)

6 Hankkeen toteutusmuodoista: tarkastelussa allianssi

Kehitysprosessin yhteydessä alaluvussa 3.4.7. sivuttiin kehittämisen kannalta keskeistä toteuttamisvaihetta, mikä pitää sisällään myös kohteen rakentamisen. *Toteutusmuoto* viittaa rakentamisen yhteydessä hankkeessa käytettyyn sopimisen ja urakoinnin muotoon hankintamenettelyineen, ja määrää, millaisilla ehdoilla osapuolet projektissa toimivat. Toteutusmuotoja on useita ja niitä voidaan luokitella monella tavalla: muun muassa suoritusvelvollisuuden laajuuteen ja urakkahinnan maksuperusteeseen pohjautuen; juridisten sopimusten pohjalta tai perustuen urakoitsijoiden keskinäisiin suhteisiin; myös toteutusmuodon yhteistoiminnallisuuden ja osapuolten integraation asteen perusteella. (Kankainen & Junnonen 2004, s.44; Saarinen 2014, s.4 ja 15–16.) Luku 6 esittelee allianssi-toteutusmuotoa, sillä se on työn tutkimuskysymysten kannalta keskeinen. Luku ei syvenny muihin rakentamisen toteutusmuotoihin.

6.1 Allianssin määritelmä

Allianssi on toteutusmuoto, ”malli”, jossa hankkeen *tilaaja*, *suunnittelija*, *urakoitsija* sekä mahdolliset muut osapuolet (esim. *palveluntuottajat*) laativat yhteissopimuksen muodosteen liiton eli allianssin (Yli-Villamo & Petäjäniemi 2013, s.57). Osapuolten yhteisiin sopimuksiin perustuvista, integroivista toteutus-/hankemuodoista allianssi, josta myös saatetaan puhua urakka- tai projektimuotona, on kaikkein pisimmälle viety. Läpinäkyvyyttä, luottamusta sekä yhteisvastuullisuutta korostavassa allianssissa pyrkimyksenä on paitsi hankkeen hyötyjen ja riskien jakaminen sovitulla tavalla myös performanssin alituinen parantaminen. (Yli-Villamo & Petäjäniemi 2013, s.57; Saarinen 2014, s.5; Lahdenperä 2009, s.3.)

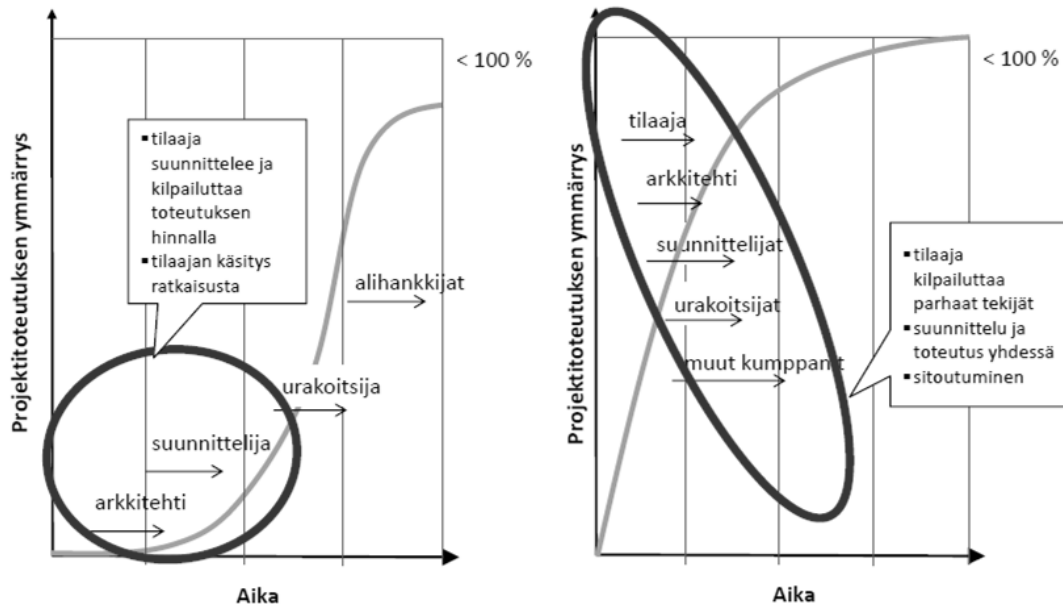
Toteutus-/hankemuodon integroivuus (Kuva 21) viittaa allianssin yhteistoiminnalliseen, kokonaisuutta optimoivaan läpivientiin, mikä erottaa sen perinteisten rakennusprojektien läpiviennistä. Perinteisemmille toteutusmuodoille ominaista on osaoptimointi ja edeltävään viitaten myös riskien ja vastuiden jakaminen. (Saarinen 2014, s.15–16.)

6.2 Allianssin historia ja nykykäyttö

Toteutusmuotona allianssin on kehitelty 1990-luvun alkupuolella Pohjanmeren öljyreservien hyödyntämisen ja porauslauttojen rakentamisen yhteydessä, jolloin British Petroleum pyrki aktiivisesti selvittämään parhaisiin lopputuloksiin tähtääviä menettelyjä. Havaittiin, että pyrkimystä tuki parhaiten yhteisten tavoitteiden asettaminen ja riskienjako. Vuosikymmenen loppupuolelle tultaessa erityisesti suurempien projektien aikataulu- ja kustannustavoitteiden epäonnistuminen sekä yleinen riitaisuus infra- ja rakennusallalla motivoivat toimijoita etsimään uudenlaisia toimintatapoja projekteihin. Ensimmäisinä allianssin ottivat laajemmassa määrin käyttöön australialaiset, ja Australiassa ja Uudessa-Seelannissa allianssilla toteutettuja rakennushankkeita onkin jo satoja. Myös muun muassa Yhdysvalloissa on kehitetty vastaavan tyyppisiä yhteistoiminnallisia malleja, niin kutsuttuja ”integroitua ja projektitoteutuksia”. (Yli-Villamo & Petäjäniemi 2013, s.57–58; Saarinen 2014, s.19.)

Suomessa malli tuli Valtion Teknillisen Tutkimuskeskuksen (VTT) tutkimuksen kohteeksi vuonna 2007 ja ensimmäisen pilottihankkeen valmistelu alkoi vuonna 2010. Tätä nykyä Suomessa on allianssihankkeita toteutettu tai käynnissä joitain kymmeniä ja toteutusmuodon suosio on kasvussa, sillä erityisesti kunta ja valtio ovat hyvien kokemusten vuoksi alkaneet aktiivisesti suosia sitä. Tyypillisesti allianssia on myös Suomessa sovellettu suuriin infrastruktuurihankkeisiin sekä talonrakennukseen (uudis- ja korjausrakentaminen), mutta

niiden yhteydessä myös palvelutuotantoon. Erityisesti mallin on mielletty soveltuvan merkittäviä riskejä ja mahdollisuuksia sisältäviin, monimutkaisiin sekä kustannuksiltaan ja läpimenoajaltaan kriittisiin hankkeisiin, joissa osapuolten yhteistyö takaa paremman hallinnan. Suomalaiset allianssit pohjaavat Australiassa omaksuttuihin sopimisen malleihin, joskin sovelluksia on haettu myös muualta. (Yli-Villamo & Petäjäniemi 2013, s.58; Saari-
nen 2014, s.19 ja 39–45; Mölsä 2014.)



Kuva 21 Osapuolten varhainen integrointi allianssissa Saarisen (2014, s.25) kuvaamana

6.3 Allianssin pääperiaatteet

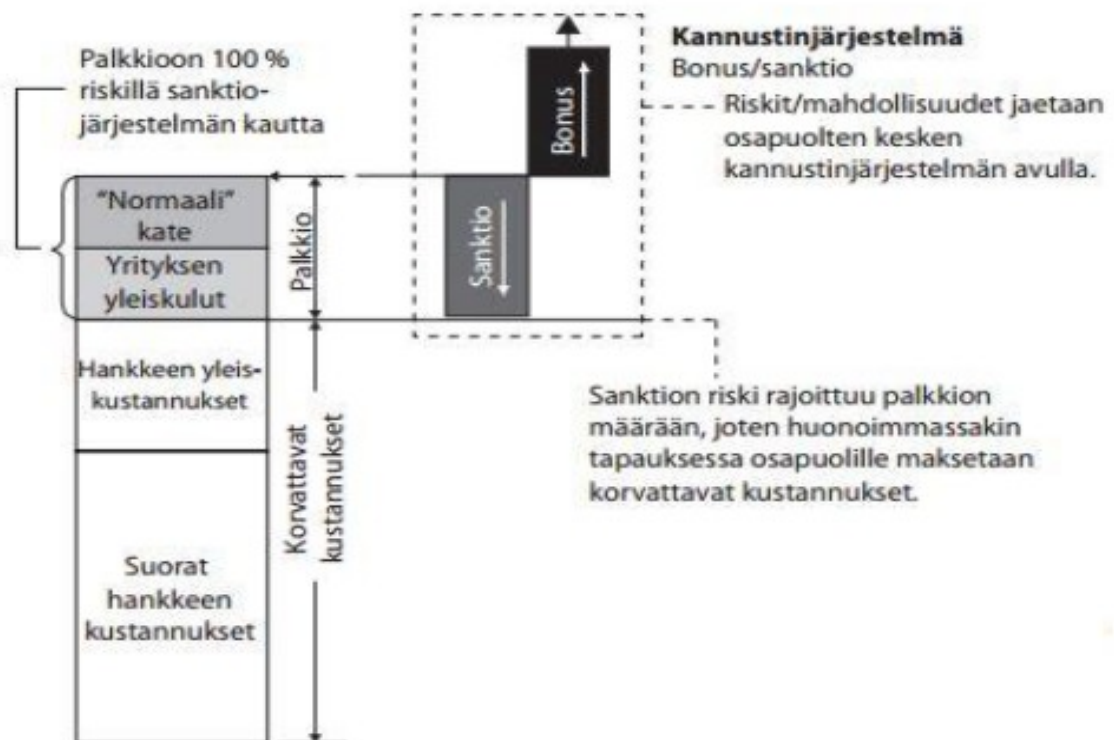
Alaluku 6.3 esittelee allianssimallin pääperiaatteet. Ensimmäisenä tutustutaan allianssin kaupalliseen malliin, minkä jälkeen tarkastellaan toteutusmuodolle tyypillistä prosessia vaiheineen sekä lopuksi sen hallintoa ja yhteistoimintaa.

6.3.1 Kaupallinen malli

Allianssin keskiössä on *kaupallinen malli* (Kuva 22), jonka tarkoituksena on osapuolten sitouttaminen hankkeeseen sekä keskinäiseen yhteistyöhön. Kaupallinen malli pyritään rakentamaan sellaiseksi, että se on kannustava palkiten hyvin tehdystä työstä, mutta pienentää palkkiota työn ollessa huonoa. (Tuokko & Saari-
nen 2014, s.4.)

Hankkeelle laaditaan yhdessä osapuolten kesken *kustannusarvio*, jonka pätevyys ja puolueettomuus pyritään varmistamaan tyypillisesti tilaajan järjestämällä *kustannuslaskennan asiantuntijalla*. Arvion luotettavuutta voidaan myös arvioida muilla yhdessä sovitulla kriteereillä. Kustannusarvion pohjalta laaditaan hankkeen *tavoitekustannus*, johon on lisätty kunkin osapuolen vastuulla oleviin suoritteisiin kohdentuvat palkkiot kuin myös ne yhdessä sovitut ja hyväksytyt riskivaraukset, joita ei ole sisällytetty kustannusarvioon. Osapuolten palkkiot sidotaan tavoitekustannuksen ohella tilaajalle arvoa luoviin hankekohtaisiin avaintulosalueisiin (esim. turvallisuus, läpimenoaika, asiakastyytyväisyys jne.), jolloin hankkeen menestyessä ylimääräistä bonusta voi saada sekä avaintulosalueiden tavoitteiden täyttämistä että tavoitekustannuksen alittamisesta. Voitot ja tappiot jaetaan tasapuolisesti perustuen suoritukseen sekä tuotettuun arvoon kokonaisriskin ja sanktion rajautuessa kun-

kin osapuolen palkkioon. Edellä lueteltujen lisäksi kaupallisen mallin yleisiin periaatteisiin sisältyy osapuolten ehdoton vaatimus toimia avoimella kirjalla eli niin sanottu “open book”-periaate. (Yli-Villamo & Petäjäniemi 2013, s.59.)



Kuva 22 Allianssin kaupallinen malli (Yli-Villamon & Petäjäniemi 2013, s.60); kaupallinen malli koostuu kolmesta komponentista: yleisistä kustannuksista, palkkioista sekä bonuksista

6.3.2 Prosessi

Kirjallisuudessa allianssin prosessi on kuvattu vaiheittain eri tavoilla, mutta tyypillisesti se käsittää ainakin seuraavat päävaiheet: *muodostus*-, *kehitys*-, *toteutus*- sekä *takuu*- ja *ylläpitovaihe* (Kuva 23). Seuraavassa esitetään yksinkertainen versio prosessin kulusta Tuokon & Saarisen (2014, s.3), Rossia (2003) mukaillen, esittämänä.

Kaikki alkaa tilaajan *strategiasta*, jonka tulisi käsittää hankkeen reunaehtojen määrittely, ja josta tulisi olla johdettavissa päätös hankkeeseen parhaiten soveltuvasta toteutusmallista. Jos päätös allianssimallin käyttämisestä syntyy, alkaa allianssin varsinainen *muodostusvaihe*, jossa haetaan liiton muut sopimusosapuolet. Tilaaja hankkii toteutuksesta vastaavat urakoitsijat ja suunnittelijat joko yksittäin tai ryhmänä, mutta mukaan voidaan liittää esimerkiksi myös muitakin tahoja. Tilaajan tulee myös päättää hankinnan menettelystä ja kriteereistä: valitaanko osapuolet esimerkiksi neuvottelumenettelyn kautta vai järjestämällä kilpailullinen neuvottelumenettely; painotetaanko osapuolten kyvykkyyttä ja arvoa rahalle-osaamista, tarjottavaa palkkiota vai molempia. Puhdas hinnalla kilpailuttaminen sopii allianssiin huonosti. (Tuokko & Saarinen 2014, s.3.)

Seuravana vuorossa on allianssin käynnistäminen eli niin sanottu *kehitysvaihe*, jossa osapuolet integroituvat tiimiksi, jonka tehtävänä on yhdessä laatia vaihtoehtoisia toteuttamisen ja suunnittelun ratkaisuja. Tässä vaiheessa myös määritellään hankkeelle lopullinen sisältö

sekä tavoitekustannus, päätetään tavoitteista ja niiden mittareista sekä hiotaan kaupallinen malli. *Toteutusvaihe* alkaa, jos kaikista keskeisistä asioista päästään sopimukseen ja tilaaja on hankkeen jatkamisen kannalla. Hanke toteutetaan yhdessä, sovittujen ehtojen mukaisesti riskejä ja hyötyjä jakaen, unohtamatta iteroivaa kehittämistä ja innovointia. Hankkeen valmistumista seuraa *käyttöönotto- ja takuuvaihe*, jossa hankkeen vastaanottava tilaaja ja mahdollisesti osa muista osapuolista, esimerkiksi palveluntuottajat, jatkavat toimintaansa yhdessä sovituin ehdoin. (Tuokko & Saarinen 2014, s.3.)



Kuva 23 Allianssin vaiheet Tuokkoa & Saarista (2014, s.3) mukailleen

6.3.3 Hallinto ja yhteistoiminta

Allianssihankkeissa päivittäistä johtamista ja hallintoa varten muodostetaan *projektiryhmä*, ota johtaa hankkeen *johtoryhmälle* vastuussa oleva projektipäällikkö. Projektiryhmän tehtävänä on huolehtia, että allianssi täyttää asetetut vaatimukset, ja edelleen informoida johtoryhmää. Projektiryhmässä olisi suositeltavaa olla edustus jokaiselta mukana olevalta osapuolelta, mutta paikat toki tulee valita ensisijaisesti hankkeen parhaaksi eikä vaatimus aina ole ehdoton. Paljonko projektiryhmässä olevat henkilöt päivittäin työskentelevät, voi niin ikään vaihdella. (Yli-Villamo & Petäjäniemi 2013, s.63.)

Yhteistoiminta allianssihankkeissa poikkeaa moniin muihin hankkeisiin verrattuna siten, että allianssista puuttuu riidanratkaisulauseke ja sen päätöksenteko on yksimielistä. Lisäksi myös kaupallisen mallin kautta syntyy luonnostaan yhteistoiminnallisuutta, joka taas edistää osapuolten välistä, vaadittavaa luottamusta. Sopimus allianssissa poikkeaa perinteisistä sopimisen ja konsulttitoiminnan ehdoista, mikä tarkoittaa, että esimerkiksi riskit kannetaan yhdessä eikä niitä voi siirtää. Mitä tulee vastuisiin ja velvollisuuksiin, ne on sopimuksessa kirjattu me-muotoon mahdollisten riitauttamismahdollisuuksien ehkäisemiseksi. Päätöksenteossa yksimielisyyden on synnyttävä päätösten tullessa tehdyksi hankkeen etu edellä. Yhteistoiminnallisuutta ja päätöksenteon yhtenäisyyttä - samoin kuin informaation kulkua, oikeanlaisen ilmapiirin syntyä sekä avoimuutta - pyritään myös usein tukemaan tilaratkaisuin. Osapuolet voidaan koota työskentelemään yhteiseen tilaan – ”big room”. (Saarinen 2014, s.20–21; Lahdenperä 2009, s.31.)

7 Haastattelututkimukset

Työn empiirinen osio koostuu laadullista eli kvalitatiivista tutkimustapaa edustavista haastatteluista, joissa esiin nousevat vahvasti haastateltavien henkilöiden omat näkökulmat ja kokemukset. Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti ei-numeerinen aineisto edustaa harkinnanvaraista otantaa ja laajempaa ilmiöllistä kokonaisuutta pyritään ymmärtämään yhdistäviä piirteitä etsimällä ja havaintoja pelkistämällä. (Vilka & Airaksinen 2003, s.63–64.) Luvussa 7 esitellään haastattelututkimuksen prosessia aineiston keräämisestä sen analysointiin sekä tämän jälkeen eritellä kootusti prosessin pohjalta muodostetut johtopäätökset.

7.1 Haastatteluaineiston kerääminen ja muokkaus

Haastattelut toteutettiin kesän 2017 aikana kasvatusten haastateltavien kanssa käydyin vapaamuotoisin keskusteluihin, joita ohjattiin ennalta laadittujen kysymysrunkojen avulla. Jokainen haastatteluista 15:sta toimijasta (Liite 1) sai ennen haastattelua tarkasteltavakseen sekä haastattelukysymykset että kehitysaluetta koskevan yleisen tietopaketin. Haastattelut nauhoitettiin jatkokäsittelyä varten ja haastateltavilta pyydettiin lupa sekä puheen tallentamiseen että haastatteluaineiston myöhempään vapaamuotoiseen hyödyntämiseen työssä.

Haastattelut jakautuivat kahteen erilliseen osioon. Ensimmäisen osion tarkoituksena oli kartoittaa toimijoiden kokemuksia osapuolten välisestä yhteistyöstä; näkemyksiä kohdealueesta ja sen kehittamisestä; sekä mielipiteitä osapuolten välisen yhteistyön kehittämisen ja syventämisen tulevaisuuden mahdollisuuksista (Liite 2 ja 3). Toisessa osiossa tarkoituksena oli kartoittaa allianssihankkeissa mukana olleiden toimijoiden kokemuksia kyseen olevasta toteutusmuodosta; sen mahdollisesta sovellettavuudesta kiinteistökehitykseen ja työn kehityskohteeseen; sekä sen tulevaisuuden näkymistä ja suhteesta kiinteistökehityksen piirissä oleviin muihin prosesseihin sekä yhteistyöhön (Liite 4). Intressien yhteensovituksen ja riskienhallinnan näkökulma oli keskeisenä molemmissa osioissa.

Ensimmäiseen haastatteluun valikoitiin mahdollisimman monipuolisesti kiinteistökehityksen eri osapuolia edustavia toimijoita (9 kpl), jotka voidaan jakaa karkeasti julkisen ja yksityisen sektorin edustajiin. Julkisen sektorin puolelta kaupungin eri toimialat olivat edustettuina yksittäisten toimintojen edustaessa matkailua, suojelua, kaavoitusta, kaupunkisuunnittelua sekä rakennusvalvontaa, kun taas yksityisen sektorin toimijoihin valittiin mahdollisimman hyvin sijoittamista, rakentamista ja kehittämistä edustavia tahoja. Haastateltavien taustat poikkesivat paikoin merkittävästi toisistaan ja esimerkiksi ensimmäisessä haastatteluosiossa matkailun edustajille laadittiin muista poikkeava kysymysrunko (Liite 2 ja 3).

Toisessa haastattelussa pyrittiin tapaustutkimushenkisesti valitsemaan työn kehityskohteen kannalta relevanteissa ja/tai ominaisuuksiltaan vertailukelpoisissa allianssihankkeissa mukana olleita toimijoita. Allianssitoimijat (6 kpl) edustivat niin ikään, ensimmäiseen haastatteluun viitaten sekä yksityistä että julkista sektoria. Alustavasti valitut toimijat edustivat seuraavia allianssihankkeita: Lahden Matkakeskus (Lahti), Henttaanlaakson kaupungin osan kehitys (Espoo) sekä Syvälahden koulu ja monitoimitalo (Turku). Haastattelujakson loppuvaiheessa aineistoa vahvistettiin lisähaastatteluilla, joihin osallistui muita toteutusmuotoa tuntevia toimijoita.

7.2 Aineiston analysointi

Keräämisvaiheessa nauhoitettu aineisto purettiin litteroimalla eli ääninauhat kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon jatkokäsittelyn ja analysoinnin helpottamiseksi. Tässä vaiheessa aineistosta karsittiin pois esimerkiksi puhekielelle ominaisia täytesanoja ja toistoja. Lisäksi kieltä pyrittiin muutoin muokkaamaan kielipollisesti enemmän kirjakieliseksi ja haastattelun aikana rönsyilleitä vastauksia pyrittiin allokoimaan tarkemmin alun kysymysrungon mukaiseksi.

Puhtaaksikirjoitetusta siistitystä aineistosta pyrittiin edelleen tunnistamaan työn ja sen tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä, haastatteluiden kysymysrunkoja mukailevia teemoja, joiden alle aineiston eri osia koottiin. Teemoittelu tässä yhteydessä edustaakin analyysitapaa, jonka avulla aineistosta saatiin helpommin esiin alun kysymyksillä haettuja tuloksia (Eskola & Suoranta 1998, s.180; Vilka & Airaksinen 2003, s.64).

7.3 Yhteenvedo ja johtopäätökset teemoittain

Seuraavassa esitellään prosessissa syntyneet johtopäätökset teemoittain. Synteesinomaisten yhteenvedojen tarkoituksena on nostaa esiin erilaiset näkökulmat kuitenkin kiteyttäen oleellisia vastauksista juontuvia yhteisiä nimittäjiä. Yhteenvedoissa tarkoituksena ei ole mennä henkilötasolle mainitsemalla haastateltavia nimiltä, vaan käsitellä aihetta molempien haastattelujen osalta metatasolla tämän työn kontekstissa hyödynnetyssä viitekehyksessä, mikä tarkoittaa toimijoiden pelkistämistä pääasiallisesti julkiseen ja yksityiseen sektoriin (edeltävien viitatessa kaupunkiin ja yrityksiin).

7.3.1 Haastattelu 1

Kokemukset julkisen ja yksityisen välisestä sekä muusta yhteistyöstä

Haastateltavat sektorista riippumatta olivat sitä mieltä, että pääasiassa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö, erilaisista puutteistaan huolimatta, toimii kohtalaisen hyvin. Erimielisyyksiä osapuolten välillä luonnollisesti löytyi ja erinäiset menettelyt saivat osakseen myös kritiikkiä. Intressit, kokemukset ja riskien tunnistaminen heijastivat hyvin haastateltavien erilaisia taustoja.

Yhteistyön toimivuudesta: osapuolten vastuunjako, vaikutusmahdollisuudet ja roolit

Yhteistyö kaupungin puolelta on kokemusten mukaan valtaosin hyvää, esimerkiksi sopimukset ovat useimmiten reiluja ja palaute suoraa. Yksityisten sektorin edustajien mielestä yhteistyö on myös kehittynyt koko ajan parempaan suuntaan: kumppanuuksiin mukaan lähtemisen linja on kaupungin puolelta nykyisin selkeämpi ja esimerkiksi maanomistajien tasapuolinen kohtelu toteutuu aiempaa paremmin. Myös yksityisten kesken yhteistyö sujui, minkä osalta eräs haastateltava kiitteli erityisesti nuorempaa sukupolven mukaantuloa. Sanaan on kuulemma helpompi luottaa ja keskinäiset sopimukset vaativat vähemmän juriidikkaa.

Kritiikkiä kaupunki sai siitä, että suurena organisaationa se on varsin heterogeeninen toimija, jonka sisällä eri toimijoiden kesken ei aina ole löydettävissä selkeää yhtenäistä linjaa. Tämä toisinaan vaivasi yksityisiä toimijoita, jotka sanoivat asioiden toimivuuden riippuvan välillä siitä, kenen kanssa töitä tekee. Yhden luonnehdinnan mukaan kaupunki ei aina näyt-

täydy 100 %:n tasalaatuisena organismina, mikä välittyy erityyppisenä sisäisenä kitkana ja kahnauksina. Osan yksityisten mielestä tilanne on usein ulkopuolisen näkökulmasta se, että yhtenä päivänä asioista luvataan jotain, kun taas toisena päivänä tehdään jotain ihan muuta. Muutoksia voi aina ilmetä hankkeen aikana.

Kritiikkiä tuli myös julkisen puolen verkkaisuudesta sekä ajoittain esiintyvistä toiminnan katkonaisuudesta, minkä koettiin johtavan hankkeiden seisahtumiseen. Kaupunki ei aina ole valmis sitoutumaan nopeisiin aikatauluihin, ja organisaatiossa esiintyy paitsi torjuntasennettä myös halua tehdä kaikki asiat itse. Toisaalta resurssit ovat kaupungilla myös rajalliset. Asioita, kuullun mukaan, olisi kuitenkin usein viisasta viedä tiettyyn pisteeseen yhdessä ja päätösten ja kohtelun tulisi aina, toimijasta riippumatta, olla ennustettavaa ja selkeää. Yksityisen sektorin edustajia kritisoitiin sitä vastoin toisinaan kehittämistoiminnassa ilmenevistä epärealistisista ja kaupunkikuvaan sopimattomista toiveista sekä liiketoiminta-ajattelun yksipuolisesta korostamisesta muiden asioiden kustannuksella. Valtaosan mielestä, ristiriitatilanteissakin, yhteistyö kuitenkin useimmiten löytää tapansa.

Tiettyjen tahojen kesken yhteistyö toimi selvästi paremmin kuin toisten, minkä lisäksi yhteistyön toimivuus on vahvasti sidoksissa hankespesifeihin tekijöihin. Esimerkiksi kaupunkiorganisaatiossa rakennusvalvonnan, kaavoittajan ja museon yhteistyö koettiin kyseen olevien viranomaisten kesken lähes saumattomaksi. Samaan aikaan muilla toimialoilla, erityisesti kun kaupunkia edustetaan omistajana ja/tai tilojen käyttäjänä – erään haastateltavan sanoin mainittujen viranomaisten ”asiakkaana” – yhteistyötä ei aina koeta yhtä ongelmattomaksi. Osan viranomaisista koetaan jopa hieman liikaakin rajoittuvan tarkasteluissaan vain omaan rooliinsa. Hektisyytensä vuoksi välillä vaikeasti muihin julkisiin hallinnonaloihin sovitettavissa oleva matkailu taas on onnistunut verkostoitumaan yrityspuolen kanssa huomattavan hyvin. Muutoin yhteistyön toimivuus on kiinni monista tekijöistä. Esimerkiksi yksityisten koettiin kaupungin näkökulmasta olevan aloitteenkykyisempiä opeoidessaan omalla maallaan ja kokeneiden osapuolten kesken yhteistyö toimi lähes aina kertaluontoisen yhteistyön osapuoliin verrattuna paremmin. Toisaalta joissain kysymyksissä (esim. suojelu) kaupungin toimijat kokivat yhteistyökuvion toimivuuden vahvemமாகsi kaupungin ollessa itse kohteen maanomistajana.

Osapuolten roolit miellettiin varsin selviksi, mitä tulee vaikkapa eri toimintojen ja toimialajoen väliseen yhteistyöhön tai mahdollisiin viranomaisvelvollisuuksiin. Eri viranomais-tahojen kuuleminen toteutuu hyvin ja vastuunjako tässä mielessä on varsin selvä. Vastavasti hyvin hahmottui julkisen ja yksityisen välinen työnjako kehittämisessä: karrikoidusti julkinen puoli vastaa osin kaavakehityksestä ja toimii viranomaisena - yrityspuoli taas implementoi.

Intressien yhteensovittaminen ja osapuolten osallistaminen

Haastateltavien mukaan intressien yhteensovittaminen onnistuu vaihtelevasti eli toisinaan se on helppoa ja toisinaan ei. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä, että intressiristiriitoja löytyy – ja että toisinaan intressit ovat hyvinkin erilaisia – mutta ne ovat kuitenkin sovittavissa. Erään haastateltavan mukaan erilaiset intressit saadaan parhaiten toteutumaan silloin, kun osapuolet tuntevat toistensa tarpeet ja pyrkimykset, mikä tyypillisimmin toteutuu, kuten todettua, kokeneiden toimijoiden kesken. Sen sijaan huomattavasti isompia ongelmia ilmenee kertaluontoisissa projekteissa, joissa kaupungilla voi toisinaan olla haasteita puo-

lustaa laajempia kehitystarpeitaan, joita mahdollinen toinen osapuoli ei aina täysin ymmärrä.

Eräs yrityspuolen haastateltava tosin muotoili asian siten, että intressit ovat kaupungille kaavamonomopolin tuoman aseman vuoksi hieman pakkokin saada sovitetuiksi, mutta että tätä voi omalta osaltaan yksityisenä helpottaa perustelemalla ja valmistelemalla omat ehdotuksensa hyvin. Ongelmia ei siis useinkaan ilmene, kun ei itse ehdota mitään mahdotonta. Tarpeiden tunnistamista edistää muun muassa kuuleminen, joka lähtökohtaisesti toimii hyvin, mutta tässä on myös ilmennyt haasteita: esimerkiksi matkailun ja museon puolelta on saatettu toisinaan kokea, että jotkin hankkeet ovat saattaneet edetä aika pitkälle ennen heidän kuulemistaan.

Yksityisten toimijoiden keskuudessa vallitsi yhtenäinen käsitys, että osallistaminen on nykyään kehittynyt parempaan ja tasa-arvoisempaan suuntaan aiempaan nähden. Vanhastaan joillain toimijoilla, esimerkiksi suurilla rakennusliikkeillä, on ollut huomattavasti paremmat vaikuttimet päättävään portaaseen. Seurauksena osapuolten tasa-arvoinen kohtelu on kärsinyt ja kaavoja liikkeelle laittavat tahot ovat olleet epäsuhtaisessa asemassa, kun on menty niin sanotusti ”keittiön ovesta sisään” – esitelty asioita virallisen esittelijän ohi suoraan johdolle. Kaupungin puolelta epäasialliseksi koettu vaikuttaminen on yksittäisissä hankkeissa saattanut näyttäytyä myös siten, että yksityinen on hakenut hankkeelleen tukea esimerkiksi mediasta ja kaupunkilaisilta ennen neuvotteluja kaupungin kanssa. Toisaalta haastateltavat kokivat melko laajasti, että käytännössä julkinen sektori eli kaupunki ja hankkeen toteuttava taho, yritys/yritykset, edustavat niin sanottuja vahvoja osapuolia, joiden välillä neuvottelut käydään ja joiden välillä myös ratkaisu usein löydetään. Muiden osapuolten, vaikka nämä formaalisti olisivat mukana, ei koettu samassa määrin syöttävän hankkeeseen mitään, millä viitattiin yksityiseltä puolelta erityisesti esimerkiksi asukasosallistamiseen.

Kaupungin sisällä eri toimijat kokivat tulevansa osallistetuiksi hyvin oman viranomaisroolinsa kautta ja erityisesti kaavoittajan vahva rooli korostui: kaavoittaja käytännössä pyytää lausuntoja esimerkiksi museolta ja rakennusvalvonnalta ja sillä on valta tehdä kaavoja. Eräs kaupungin edustaja luonnehti asiaa siten, että jos ei muuta, niin ainakin kuuleminen toteutuu. Toisaalta osa yrityspuolen edustajista kritisoi hankkeisiin osallistamisen toimivuutta siltä osin, kuinka kaupunki monopoliasemansa tuomaa valtaa käyttää, ja erityisesti millä tasolla, sekä laajemmin sitä, millä tavoin asioita tehdään yhteistyössä. Vallankäyttö esimerkiksi kaavoituksessa voi toisinaan konkretisoitua liian pienellä tasolla kaavojen muodostuessa tiukoiksi ja kaupungilla voi joskus ilmetä haluttomuutta luovuttaa osaa vastuusta yksityisille. Valtaosa haastateltavista ymmärsi kunnan monopoliaseman perustelun sekä vallan ja vastuun välisen yhteyden, mutta yksittäisissä puheenvuoroissa myös itse monopoliasema kyseenalaistettiin.

Kehittämisessä tunnistetut riskit

Haastatteluissa nousi esiin erityyppisiä kiinteistökehittämiseen liittyviä riskejä ja haastattavien kuvailemat riskit heijastelivat toimijoiden erilaisia riskirooleja. Julkisen sektorin osalta kaavoittaja luonnollisesti kokee suurimmaksi riskikseen sen, että tehty kaavatyö valuu hukkaan. Näin voi käydä, jos esimerkiksi naapuri tai taloyhtiö valittaa kaavapäätöksestä. Museon puolelta riskinä taas nähdään se, että kohteelle voidaan myöntää purkulupa tai muita muutostöitä museon suojelunäkökulman vastaisesti. Joissain puheenvuoroissa

mainittiin myös epäasiallinen kaupungin virkamiehiin kohdistuva vaikuttaminen, joka oli esillä edellä. Tunnustettiin myös, että yksittäisien kaupungin viranhaltijan jääräpäisyys saattaa olla ongelmallista yksityisen toimijan kannalta, jos virallinen kanava edistää asioita sen vuoksi estyy. Tämä edelleen saattaa vaikuttaa siihen, että päätöksiä ja lausuntoja haetaan muista kanavista.

Lähes kaikki osapuolet tunnistavat niin sanotun tiukan ja väljän kaavan problematiikan. Kaavat ovat nykyään usein liian tiukkoja, jolloin kaavasunnittelu saattaa muistuttaa pahimmillaan lähes talosuunnittelua kaavojen pitäessä sisällään paljon osin tarpeetonta detailjiikkaa. Tällaiset räätälöidyt kaavat kestävät huonosti aikaa ja muutoksia, joten esimerkiksi suhdanteista, projektien omistajavaihdoksista tai muusta mahdollisesta tapahtumasta johtuen niihin joudutaan usein toimivuuden takaamiseksi hakemaan poikkeamia, poikkeuksia tai jopa kaavamuutoksia. Yksityisen kannalta molemmat kahdesta jälkimmäisestä ovat valituksenalaisia päätöksiä ja vievät aikaa, kun taas julkiselta puolelta riskinä nähdään se, että myönnettyillä poikkeuksilla helposti murennetaan pala palalta kaavalle alun perin asetettuja hyviä tavoitteita. Haastattelut johtivat kokonaisuudessaan mielikuvaan, jossa väistämättä vastakkain asettuvat rakennetulle ympäristölle asetetut määrälliset ja laadulliset tavoitteet sekä liiketoimintalähtöinen talousajattelu. Karrikoidusti esimerkiksi julkinen toimija pyrkii pitämään kiinni kaavan laadullisista tekijöistä yksityisen toimijan pyrkiessä maksimoimaan rakennusoikeutensa määrän. Toisaalta riskiksi tunnistettiin sekin, että väljempien kaavojen kohdalla, kun tietyistä asioista ei ole sovittu kyllin selvästi, ei asioista toteutusvaiheessa välttämättä myöskään pidetty kiinni. Erityisesti julkiselta puolelta korostettiin kaavatiukkuuden suhdetta sijaintiin: vaatimukset vaikka Tuomiokirkon edustalla ovat luonnollisesti erilaisia verrattuna vaatimuksiin Yli-Maariassa. Oleellisinta olisi löytää kussakin sijainnissa ja tapauksessa oikea taso sille, mitä kaavoituksella ohjataan ja määrätään, ja mikä taas jätetään suunnittelijoille myöhemmässä vaiheessa päätettäväksi.

Yrityspuolelta ongelmat koettiin erityisen selviksi silloin, kun kaupunki on vastannut kaavojen toteuttamisesta pääasiassa itse, minkä lisäksi osa toimijoista koki nykyainsäädännön edellyttämien selvitysten määrän ongelmallisena. Eräs haastateltava piti esimerkiksi tiettyjä kaavaprosessin vaiheita lähes turhina. Julkisella puolella useampi toimija taas mainitsi riskiksi kilpailutuksen puutteen ja mainitsi, että varsinkin yksityisen oma maanomistus lisää tämän neuvotteluhallukkuutta vähentäen toteutumisen ja sen lopputuotteen laadun riskejä.

Parikin haastateltavaa mainitsi erityisen ongelmalliseksi aikanaan käytössä olleen suunnitteluvarausmenettelyn, jossa yksityisellä tahoilla oli mahdollisuus saada suunnitteluajaksi varaus kaupungin omistamaan alueeseen ilman omaa riskiä, mikä usein oli johtanut ongelmiin. Osaan suunnitteluvarauksen syntymisestä liittyi sekä kaupungin että yksityisen puolelta hieman liiankin suoraa vaikuttamista. Syntyneet ideat eivät ole olleet kilpailutuksen vähyden vuoksi välttämättä aina kovinkaan kaksisia, mikä johti kaavojen ja ympäristön laadun heikkenemiseen, minkä lisäksi esiintyi keinottelua, jossa alun perin tarkoituksena ei yksityisen puolelta ollut alueen toteuttaminen sovitusti, vaan ainoastaan kaavoituksen arvonlisäyksestä hyötyminen kohteen tultua myydyksi eteenpäin seuraavalle. Varattuja alueita saatettiin myös pantata rakentamattomina osana rakennusliikkeiden tonttireserviä. Toinen haastateltava piti keskeisenä ongelmana sitä, että aikanaan joitain varauksia oli myönnetty liian heppoisin ehdoin esimerkiksi ilman ajallisia rajauksia raukeamisesta, joskin menettelyjä oli sittemmin pyritty tiukentamaan. Suunnitteluvarauksia toisaalta myös

joiltain osin kiiteltiin, sillä ne antoivat mahdollisuuden suunnitella rauhassa eikä resursseja tarvinnut suotta uhrata raskaisiin kilpailuihin niiden ollessa toisinaan tarpeettomia.

Yleisellä tasolla kaikki haastateltavat tunnistivat poliittiseen päätöksentekoon liittyvän riskin, minkä lisäksi useampi mainitsi suhdanteiden vaikuttavan voimakkaasti suunnitelmien toteutettavuuteen. Toisaalta myös kaavavalitusten riski nousi esiin melko ilmeisenä - erityisesti täydennysrakennushankkeiden kohdalla, kun muokataan olevaa rakennettua ympäristöä ja alueella ja/tai sen naapurissa on jo asukkaita. Tällöin lähes aina löytyy joku, jolla on mielipide muutoksista ja mahdolliset valitukset saattavatkin toteutuessaan pitkittää hankkeita luoden niihin epävarmuutta. Vastaavasti korjausrakentamiseen, erityisesti vanhojen rakennusten kohdalla, voi aina liittyä ennakoimattomia laajuuden ja kustannusten muutoksia, jotka selviävät pahimmillaan vasta korjaustoimenpiteiden yhteydessä. Remontit itsessään voivat epäonnistua nekin.

Eräs yksityinen toimija toi myös esiin sen seikan, että realisoituvat riskit ovat usein verrannollisia riskinottoon eli suurimpia riskejä kärsivät luultavasti ne, jotka ottavat niitän eniten. Haastateltavan sanoin, jos hanke on todella kunnianhimoinen, voi rekyylikin olla aika kova, jos asiat eivät sitten toimikaan; maksetaan esimerkiksi alussa (suhteettoman) kova hinta maasta ja odotukset kaavasta ovat korkealla, kunnes tulee vastaan epäsuhta, ettei välttämättä saa sitä mitä haluaa. Haastateltava kaupunkioorganisaatioista taas korosti viestinnällistä riskiä, joka liittyy siihen, miten asioiden kanssa tullaan ulos ensimmäisen kerran. Vääränlainen ulostulo on pahimmillaan saattanut synnyttää defenssireaktion, vaikka jokin hanke olisikin muutoin ollut ihan hyvä.

Useampi haastateltava sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta mainitsi, että myös kohteen sijainnilla on valtavan suuri merkitys hankkeen riskeihin: kantakaupunkialueella hyvien liikenneyhteyksien ulottuvilla sijaitseva kohde tulee suhdanteesta riippumatta paljon varmemmin toteutumaan kuin vaikkapa kauempana kaupunkikeskustasta sijaitseva brownfield -alue. Eräässä puheenvuorossa myös korostettiin toimintakentän kansainvälistymistä ja sitä, että investointipäätöksiä enenevässä määrin tehdään muualla kuin paikan päällä.

Riskienhallinta

Erilaisia riskirooleja ajatellen esiin nousi joitain toimijaspesifejä riskienhallinnan keinoja. Esimerkiksi kaavoitus on edellyttänyt kaavamuutosta hakevilta taloyhtiöiltä kirjausta yhtiökokouksen pöytäkirjaan, jotta pelkkä yhtiön hallitus ei tekisi kaavahakemusta. Tällä on yritetty suojata kaavatyötä yhtiön sisäisiltä muutoksilta, kuten esimerkiksi hallituksen vaihtumiselta. Tämäkään tosin ei poista kaikkia riskejä, sillä yhtiökokouskin voi muuttaa mieltään. Yksityisen puolen edustajista yksi taas mainitsi sitovansa osan kauppahinnan maksamisesta, vaikkapa viimeisen maksuerän, haluttujen muutostoimenpiteiden edellyttämään lupapäätökseen minimoidakseen näin omaa taloudellista riskiään.

Kaavoituksessa nähtiin, että kyky olla tekemättä liian tiukkoja kaavoja on, tai ainakin sen pitäisi olla, osa kaavoittajan ammattitaitoa. Mitä tulee tiukkoihin ja/tai muuten toimimattomiin kaavoihin ja näiden aiheuttamiin ongelmiin, yksityisen puolen edustajat olivat vahvasti sen kannalla, että kaavoitusta ja kaavaprosessiin kuuluvia tehtäviä voitaisiin enemmänkin ulkoistaa kaupungilta pois. Toisaalta kaupungin toimijoistakin monet kokivat yksityisen puolen markkinatuntemuksen ja -osaamisen hyödyntämisen olevan tärkeää, jos halutaan tuottaa markkinaehtoisesti toimivia, osapuolten kaikki tarpeet huomioivia kaavoja.

Joissain kommenteissa nousi tosin esiin huoli siitä, että liika markkinavetoisuus saattaisi heikentää kaavojen laatua, mikä kaupungin ohjauksen heiketessä saattaisi kostautua laadullisesti heikompana rakennettuna ympäristönä.

Haastateltavien keskuudessa yleisesti avoimuus puolin ja toisin nousi tärkeäksi tekijäksi ajateltaessa mahdollisuuksia minimoida kehittämisen potentiaalisia riskejä. Yrityspuolen toimijoiden kohdalla tämä tarkoittaa rehellisyyttä sen suhteen, mitä esimerkiksi hakee tontilta, paljonko rakennusoikeutta tarvitsee ja millä käyttötarkoituksella sen haluaa. Julkiselta puolelta taas odotetaan keskimäärin avoimempaa kommentointia omiin tarpeisiin liittyen, koskien sekä yksittäisiä kohteita että laajempaa suunnittelun kokonaisuutta. Osa toimijoista oli sitä mieltä, että toisinaan kyseen olevia asioita saa kaupungilta kysymällä kysyä, ikään kuin kaupunki pimittäisi tietoa itsellään, mikä osaltaan korostaa hyvin jo aiemmin esillä ollutta kaupunkiorganisaation heterogeenisyyttä. Erään haastateltavan sanoin valta on hajautettua ja toisinaan eri toimijoilla ei ole uskallusta tai edes mahdollisuutta ottaa asioihin kantaa taikka antaa lupauksia. Organisaatioiden valtasuhteiden selkeyden kannalta tulisi toki olla selvää, keneltä asioita kysytään ja kuka antaa vastauksia, mutta tosielämässä asiat eivät aina mene näin. Valtaosan haastateltavien mielestä tarpeiden esiin tuominen aikaisessa vaiheessa mahdollistaa varhaisen puuttumisen ja keskinäisen keskustelun, jolloin ristiriitojen riski myöhemmissä vaiheissa pienenee. Tämän koettiin liittyvän myös yleisen hyväksyttävyyden hakemiseen hankkeelle, mitä voidaan edistää olemalla ympäristön keskeisten toimijoiden kanssa vuorovaikutuksessa jo ennen asioiden viestimistä, mikä voi myös tarkoittaa hankkeen muokkaamista ennen ulostuloa.

Kaikkia haastateltavia yhdistäväksi näkemykseksi nousi lisäksi samoilla säännöillä pelaaminen, kaikissa hankkeissa, jolloin hankkeeseen lähtevät osapuolet tietävät ja tuntevat kohtelun jo etukäteen, mikä myös hillitsee epärealistisia vaatimuksia. Esimerkiksi kerrosneliöiden suhteen ei voi vaatia aivan mitä sattuu ja kun kaava, osapuolten kompromissinakin, on vahvistettu, siinä tulisi pysyä, eikä tämän jälkeen heppoisin perustein myöntää poikkeamisella lisäneliöitä vain jollekin. Tasapuolisen kohtelun ja samojen sääntöjen olisi lähökohtaisesti koskettava kaikkia. Eräs haastateltava kertoi, että usein lisäneliöiden toivossa juuri kaavan määrällisistä tavoitteista tingitään taloudellisista syistä, mikä on kannattavaa paitsi lisäneliöitä hyödyntävälle myös niitä myyvälle taholle. Samaisen haastatellun mukaan kaavan ladullisetkin tavoitteet voivat kärsiä talousajattelun vallatessa alaa, mutta ne voisivat olla väljempinä, kunhan tiettyjen asioiden kohdalla varmistetaan riittävä laatu – käytännössä tuotteen yleinen sopivuus kaupunkikuvaan sekä massan, kerrosluvun ja materiaalien osalta sopivuus ympäröivään rakennuskantaan. Rakennusoikeuden määrän toki ymmärrettiin olevan sidoksissa kohteeseen ja sen sijaintiin.

Pari haastateltavaa kaupungin puolelta otti myös kantaa tilanteisiin, joissa yksimielisyyttä kaavan sisällöstä ei kyetä saavuttamaan, mikä voisi esimerkiksi tarkoittaa sitä, että maanomistaja haluaisi rakentaa tontille 8-kerroksisia taloja kaavoittajan esittämän 5 kerroksen sijaan. Tällöin viisainta on tehdä vaihtoehdot näkyviksi eli laatia kaksi vaihtoehtoa kaavaluonnokseksi ja antaa asia poliittisen prosessin päätettäväksi ennen muita sitoumuksia. Toisaalta kyse on myös siitä, millä tasolla asioita käsitellään: isoja linjanvetoja voidaan tehdä jo yleiskaavatasolla, joskin pidettiin selvänä, että kaikkea innovatiivisuutta ei voida sulkea pois rajamaalla alueiden käyttötarkoituksia ja rakentamista liian tarkasti.

Yksityiseltä puolelta taas saatiin eräältä haastateltavalta ehdotus, että kaupunki voisi jo valmiiksi ennen hankkeen aloitusta miettiä, mitkä asiat ovat ehdottoman tärkeitä ja missä

taas voitaisiin joustaa, jos ja kun ongelmia ilmenee. Jos hankkeen toteuttaja ei esimerkiksi kykene pysymään budjetissaan, ja kaupunki haluaisi ehdottomasti pitää kiinni kaupunkivallista laatutekijöistä, voitaisiinko jostakin ennalta sovitusta (esim. pysäköinti) joustaa, jotta hanke saataisiin taloudellisesti toteuttamiskelpoiseksi ja edelleen päätökseen. Lisäksi keskusteltiin maailmalla käytössä olevista kannustavista taloudellisista malleista, joilla on yritetty ratkaista kaupungin tonttien ylihinnotteluun ja rakennusliikkeiden kohtuuttomiin kerrosneliövaatimuksiin liittyviä ongelmia. Hankkeella voisi olla maksimikate, jonka jälkeen ylimenevä osa voittoa jaettaisiin puoliksi kaupungin ja yksityisen toteuttajan kanssa. Kaupungin puolelta ei tällöin aseteta turhan korkeaa hintaa tontille, jolloin ei riskeerata hankkeen kannattavuutta – ja jos näyttää, että hanke on kannattava sittenkin – niin järjestely hyödyttää myös kaupunkia. Molemmilla osapuolilla on selvä kannustin saattaa hanke loppuun.

Yksi julkisen puolen haastateltava pohti asumistoimintojen kohdalla yleistä tapaa myydä rakenteilla olevan kohteen huoneistoja jo ennen varsinaisen rakennuksen valmistumista. Hän otti esiin ajatuksen, että vastaavaa menettelyä voitaisiin myös soveltaa kaavailtuun yritystoimintaan eli yrittäjät voitaisiin hankkia jo etukäteen, mikä vähentäisi vuokraukseen liittyviä riskejä ja nopeuttaisi kohteen valmistumista. Tarpeen vaatiessa yritysasiakkaiden hankintaa voisi suorittaa vaikka jokin kaupungin palkkaama konsultti.

Pysäköintinormeihin liittyen samainen haastateltava piti kannatettavana ajatusta, että korttelin tapauksessa tulisi pohtia mahdollisuuksia pysäköintipaikkojen vähentämiseksi, sillä pysäköinnin järjestäminen tuottaa aina merkittäviä kustannuksia. Tämä voi olla perusteltua pohjautuen alueen keskeiseen sijaintiin ja hyviin liikenneyhteyksiin sekä palvelutarjonnan määrään, ja ohjailtavissa myös sen mukaan, millaista asuntotarjontaa alueelle haetaan. Ajatuksena on se, että tietynkokoisia asuntoja tuottamalla alueen asukasprofiili voi muodostua sellaisista ihmisistä, joilla auton käyttö on vähäisempää. Pysäköintipaikkojen määrä riippuu kuitenkin oleellisesti siitä, mitä toimintoja tai millaisia kohteita alueelle on tulossa asumistoimintojen lisäksi. Pysäköinnin suhteen voisi olla viisasta miettiä yhteiskäytössä olevien autojen hankinnan mahdollisuuksia tai tarkastelemalla, kuinka parkkipaikkojen käyttöä olisi mahdollista tehostaa – esimerkiksi yhteiskäyttöisyyden kautta vähentämällä niiden vajaakäytön astetta.

Kokemuksia kaavoituksesta ja kumppanuuskaavoituksesta

Haastateltavien kokemukset kumppanuuskaavoituksesta olivat vaihtelevia: toisille kaavoituksen puitteissa tapahtuva kumppanuus, jossa yksityinen osapuoli osallistuu kaavan laadintaan yhteistoiminnallisesti kaupungin kanssa, oli tutumpaa - toisille taas vieraampaa. Perinteiset kaavat ovat haastattelujen perusteella muuten hyviä, mutta varsinkin Turussa niihin haetaan runsaasti poikkeuksia, mikä osan haastateltavista mielestä kieli niiden turhasta tiukkuudesta.

Kaupungin puolelta kaavoituksesta todettiin, että esimerkiksi tontin ja rakennusten suunnittelua saadaan jo tavanomaisen, niin sanotun perinteisen, kuntavetoisen kaavaprosessi alkuvaiheeseen, ja että maanomistajalla saattaa usein kaavaa anoessa olla jo jonkinlainen ensimmäinen luonnos tai ajatus olemassa. Raja kaavoituksen ja kumppanuuskaavoituksen välillä, erityisesti täydennysrakentamisessa, saattaa siksi olla joskus häilyvä, mutta se korostuu raakamaan kaavoituksessa. Toisaalta osalle toimijoista kaavoitusmenettelyllä ei ollut juuri merkitystä: esimerkiksi museota kuullaan hankkeen alkuvaiheessa samalla taval-

la joka tapauksessa. Monet haastateltavista olivat myös sitä mieltä, että terminologiaa on paljon ja se on osin sekavaa; pohjimmiltaan monissa menettelytavoissa, aikojen saatossa muuttuneista nimistä huolimatta, on paljon yhteisiä piirteitä.

Moni julkisen puolen edustajista ja käytännössä kaikki yksityiset näkivät kaavakumppanuuden suurimmaksi eduksi sen, että sen avulla kaavaprosessiin saadaan osaamista ja resursseja tunnistaa erilaiset markkinatarpeet ja valmistuvat kaavat saadaan näin huomattavasti toteuttamiskelpoisemmiksi verrattuna siihen, jos kaupunki vain itse laatisi niitä perinteiseen tyyliin. Poikkeuksia, runsaasti käytettynä, pidetään ongelmallisena sekä yksityisellä että julkisella sektorilla ja kumppanuuskaavoitus saattaa myös parhaimmillaan hillitä niiden hakemista kaavaan myöhemmässä vaiheessa.

Kumppanuuskaavoitus sai kuitenkin osakseen myös kritiikkiä ja eräs haastateltava totesi, että hän ei henkilökohtaisesti näe siinä potentiaalia. Haastateltavan kokemuksen mukaan kumppanuuskaavoituksessakin voi käydä niin, että vähemmän hyvällä idealla saa pidon alueeseen, minkä jälkeen kaavassa pyritään tinkimään laadullisista tekijöistä ja maksimoimaan määrällisiä tekijöitä. Edelleen kun hanke käynnistyy, haetaan taas poikkeusta ja lisää kerrosneliöitä. Toinen haastateltava taas totesi, että vaikka kumppanuuskaavoilla on tarkoitus jouduttaa kaavaprosessia, eivät nekaan ole immuuneja kaavavalituksille ja markkinariskeille. Käytännössä siis aikataulu voi venyä ja kaupungille syntyy aina kumppanuuskaavoituksessa riski kumppanin katoamisesta. Vaikeuksia aiheuttavat tämän jälkeen muun muassa kumppanin kanssa räätälöityt tiukat kaavat, joita on hankalaa toteuttaa kolmansilla osapuolilla, eikä tätä ongelmaa ole onnistuttu täysin ratkaisemaan siirtämällä kaavan sisältöjä vaikkapa tontinluovutuksen yhteyteen. Tontinluovutukseen liittyvän transaktion varmistavat sanktiot, jotka vain pahimmillaan karkoittavat toimijoita, on mielletty vaihtoehtona huonoksi nekin.

Kohdealue ja sen kehittäminen

Yleisesti haastateltavat näkivät korttelin erittäin kiinnostavana kehityskohteena, joka on toteutettavissa hyvin monenlaisilla toiminnoilla. Korttelilla on pitkä historia ja tarina, kauniita rakennuksia ja vielä kaiken lisäksi hyvä, keskeinen sijainti. Edeltävän johdosta korttelin oletetaan kiinnostavan erilaisia toimijoita laajasti, ja koska mahdollisuuksia on melkein mihin vain, kohde markkinoille vapauduttuaan tuskin jää toteuttamatta. Varmuutta tuo myös se, että taloussuhdanne pitkälle tulevaisuuteen näyttää Varsinais-Suomessa nyt hyvältä eli aika on otollista kehittämiselle.

Korttelin kehittämisen tavoitteet/reunaehdot

Valtaosa haastateltavista piti selvänä, että korttelin rakentamisen tulisi massoitteeltaan rinnastua ympäröivään kantakaupunkialueen ruutukaavakorttelistoon: esiin nousi esimerkiksi kohteen soveltuminen umpikorttelimaiseen rakentamiseen. Toisaalta korostettiin, että rakennusoikeuden määrän tulisi olla kohtuullinen ja että kerrosneliöiden määrässä saisi mielellään olla hieman joustoa.

Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että pelkässä asuinkäytössä korttelin potentiaali valuisi hukkaan. Käyttötarkoituksen sekä toimintojen näin keskeisellä paikalla tulisi olla monipuolisia ja huomiota tulisi kiinnittää kaupunki- ja erityisesti katutilan viihtyisyyteen ja käytettävyyteen; niin ikään myös uudisrakennusten kaupunkikuvalliseen sopivuuteen.

teen. Julkinen tila ja attraktiot saivat kannatusta, samoin esimerkiksi kivijalkaliikkeet ainakin johonkin korttelin osiin. Lisäksi aluetta kehitettäessä olisi myös syytä kiinnittää huomiota laajemmin keskustan vetovoimaisuuteen ja markkinoilla esiintyvään kysyntään (esim. lapsiperheiden suuntaaminen kehyskuntien sijaan keskustaan, pienten kaupunkiasuntojen suosion kasvu sekä iäkkään väestön keskustan palveluasumista koskevat tarpeet). Joissain puheenvuoroissa pohdittiin, että kortteliin mahdollisesti tuleva asuminen voisi myös olla hintatasoltaan huokeaa; toisaalta mietittiin myös esimerkiksi pysäköinnistä tinkimisen mahdollisuutta korttelin muun laatutason nostamiseksi tai turvaamiseksi.

Useimmissa puheenvuoroissa korostui, että korttelin kehittämismahdollisuudet lisääntyisivät huomattavasti, jos osaan keskialueen rakennuksista olisi mahdollista tehdä muutoksia tai jos niitä olisi mahdollista purkaa kokonaan tai osittain. Toisaalta joissain puheenvuoroista korostettiin monikerroksisen kaupunkikuvan merkitystä yhtenä Turun vahvuuksista ja sitäkin seikkaa, että rakennusten huonon fyysisen kunnon itsessään ei pitäisi olla mahdollisen purkamisen peruste.

Suojelukysymyksissä oli havaittavissa jonkinasteista vastakkainasettelua: selvimmin korttelin laajemman hyödyntämisen kannalla oltiin yrityspuolella, kun taas julkisen sektorin osalta - erityisesti museon, mutta myös osin matkailun näkökulmasta - kannatettiin selvemmin ajatusta alueen rakennuskannan laajemmasta varjelusta. Kaikenlaisia mielipiteitä kuitenkin esiintyi puolin ja toisin eikä ero sektoreiden välillä ollut niinkään selvä. Toisaalta tässä kontekstissa keskustelu rajautui koskemaan lähinnä korttelin sisäosan vaatimattomampia rakennuksia. Kaikki haastateltavat olivat lähes yksimielisiä korttelin reunoille sijoittuvien arvokohteiden – Kivipainon, Siirtolaisinstituutin ja Asunto-osakeyhtiö Linnankatu 33:n talojen – kuten myös Linnankatuun rajoittuvien vanhojen puutalojen suojelullisista arvoista. Ne koettiin erottamattomaksi ja arvostettavaksi osaksi korttelikokonaisuutta. Mitä tulee korttelin keskialueeseen, nähtiin sielläkin toisaalta erilaisia mahdollisuuksia: kaikkea ei tarvitse poistaa ja säilytettävä voi olla osa uutta kokonaisuutta.

Varsin yksimieleisiä oltiin myös siitä, että kehittämisen reunaehdot olisi mahdollisuuksien mukaan määriteltävä kyllin tarkasti. Esimerkiksi juuri edellä mainittuun suojeluun liittyen säilyttämisen arvoiset kohteet olisi kyettävä tunnistamaan mahdollisimman selvästi, jotta kehittämiselle syntyisi raamit.

Ajateltaessa kortteliin syntyviä palveluita ja/tai kohdetta, haastatteluissa nousi keskeisesti esiin tarve palvella asukkaiden lisäksi laajemmin kaupunkilaisia ja myös turisteja, minkä lisäksi syntyvän kokonaisuuden olisi syytä houkutella eri-ikäisiä kohderyhmiä. Vaikka yksittäisiäkkin ehdotuksia mahdollisesta toiminnasta syntyi, ajatus monipuolisesta kokonaisuudesta sai haastateltavilta kannatusta. Haastattelut kokonaisuudessaan kulminoituivat johtopäätökseen, että syntyvän konseptin, vaikka sillä olisi jokin päätoiminto, olisi yhdistettävä useita eri elementtejä. Tämä perustui lähinnä näkemykseen paikallisista markkinoista ja huoleen siitä, kuinka hyvin jokin yksittäinen aktiviteetti itsessään voisi toimia elinvoimaisesti. Erityisesti matkailupuolen osalta korostettiin konseptin kykyä palvella ympärivuotisesti ja tuotiin myös esiin, että parhaimmillaan totutun ja perinteisen sijaan toteutus voisi nostaa esiin uusia näkökulmia hyödyntäen esimerkiksi virtuaalisuutta ja toiminnallisuutta. Kaikkiaan toteutuksen soisi olevan kunnianhimoinen, minkä lisäksi kortteli voisi olla mahdollisesti osa suurempaa kokonaisuutta. Matkailun perspektiivistä asioita on tapana katsoa laajasti. Olemassa olevaa potentiaalia olisi myös mahdollista hyödyntää;

esimerkiksi korttelin kohdalla tämä voisi tarkoittaa siellä jo olevien teatteritoimintojen huomioimista.

Haastateltavista osa tunsi korttelin historiaa, ja keskusteluissa sivuttiin myös sen varalle laadittuja aikaisempia suunnitelmia. Aluetta on aikanaan varattu paikaksi esimerkiksi mahdolliselle yrityksen pääkonttorille ja kaupungin virastorakennusten keskittymälle. Nyt käydyissä keskusteluissa vahvasti esillä oli esimerkiksi Turkuun kaavailtu Suomen historian museo, mutta myös esimerkiksi ympärivuotinen sirkus tai teatteritoimintojen siirtäminen sisäpihalle tai jopa konserttitalo sekä elokuvateatteria ja teatteria ja/tai muita toimintoja yhdistävä kokonaisuus. Hotelli, yhtenä konseptin osana, toistui myös monen puheissa. Guggenheim, hieman leikkimielisesti, mainittiin sekin. Erityisesti museoiden ja kulttuurin saralla oltiin sitä mieltä, että asioita tulisi esittää uudesta kulmasta, ja välttää kopioimasta vanhaa: esimerkiksi hypoteettisen historian museon kohdalla voitaisiin esittää uusia kulmia sellaisiin historian osa-alueisiin, jotka eivät vanhastaan ole olleet juuri esillä ja/tai ylipäänsä kaupungin olemassa oleva historia voitaisiin ottaa uudella tekniikalla haltuun.

Riskit korttelin kehittämisessä

Edeltävistä, suojelua sivunneista mielipiteistä juontuen, hyvin keskeiseksi riskiksi kehittämisen kannalta tunnistettiin liian pitkälle viety suojelu, joka pahimmillaan saattaisi rajoittaa korttelin kehittämisen laajuutta ja mahdollisuuksia sekä hankkeen taloudellista toteutettavuutta. Ensisijaisesti tämä nähtiin kuitenkin juuri myyjän, tässä tapauksessa kaupungin, riskinä, sillä se liiallisuuksiin viedyn suojelun tapauksessa mitä luultavimmin hyötyisi kohteesta taloudellisesti vähemmän. Yksityinen osapuolihan arvioi alueen sen kehityspotentiaalin mukaan ja kysymys näin ollen on siitä, mitä yksityinen on valmis maksamaan (ja toisaalta millaista lisäarvoa) se näkee korttelin maissa suojelun eri laajuuksissa. Vastavuoroisesti riskinä nähtiin toiselta kantilta myös kaupungin monimuotoisuuden heikkeneminen, mikäli vanhaa rakennuskantaa ei ymmärretä säilyttää riittävästi uuden rinnalla, sekä se, että laadittavan kaavan hyvät tarkoitukset (esim. mittakaavalliset arvot tai laadulliset periaatteet) voivat pahimmillaan pala palalta murentua talousajattelun vallatessa alaa.

Edelleen myös korostui näkemys siitä, että kohde voi liiallisia asumisen kerrosneliöitä haviteltaessa mitätöityä vain tiiviiksi asuntokasarmiksi, jos pelkkä asuntorakentaminen dominoi kokonaisuutta liikaa. Sekin herätti puhetta, että toimintojen ollessa tietynlaisia - yksipuolisia - riskinä on myös itse alueen yksipuolistuminen (asumisen ohella tällä viitattiin esim. siihen, että oletuksellisesti puhtaassa virastokäytössä alue rupeaisi elämään virastoai-kaa hiljentyen muulloin). Sopimattomat ehdotukset ylikorkeasta tai muuten kaupunkikuvallisesti sopimattomasta rakentamisesta korttelilla herättivät myös kielteisiä ajatuksia osassa haastateltavista. Yksi haastateltava kuitenkin oli sitä mieltä, että korttelin keskiosan rakennukset voisivat olla ympäristöään korkeampia, kunhan korkeus katujen varsissa olisi yhtenevä ja sopuinnassa muun kaupunkirakenteen kanssa.

Moni haastateltavista tunnisti kehittämisen riskiksi mahdolliset kaavavalitukset, jotka saattavat olla erityisesti tämänkaltaisissa kohteissa tyypillisiä. Tunteita herättävien suojelukysymysten ohella myös keskeinen keskusta-alue itsessään saatetaan kokea enemmän omaksi ja yhteiseksi, vaikkei siellä välttämättä asuttaisi, jolloin reagointi ympäristön muutoksiin voi olla voimakkaampaa. Toisaalta valtaosa tunnisti riskejä myös liittyen rakennusten kunnostamiseen: vanhat talot voivat aina kätkeä piileviä virheitä ja toisaalta myös korjausrakentaminen voi olla riskialtista.

Erityisesti yrityspuolelta ajatuksia herätti nimenomaan oma taloudellinen riski – rahan ja ajan kuluminen – mikä kuitenkin miellettiin pieneksi ongelmaksi, jos suunniteltu kehitys lopulta realisoituu. Kaupungin riski taas miellettiin joissain yksityisten antamissa puheenvuoroissa tässä mielessä pienemmäksi, viitaten paitsi sen monopoliasemaan kaavoittamisessa myös tässä yhteydessä rooliin korttelin maanomistajana. Asia koettiin vähän siten, että kaupungin ehdoinhan hankkeessa edetään.

Onnistumisen edellytykset

Jotta riskienhallinta ja intressien yhteensovittaminen, eri osapuolten näkökulmasta, onnistuisi hankkeessa parhaalla mahdollisella tavalla, vaatii tämä osapuolilta joustavuutta ja yhteistä näkemystä kehittämisen tavoitteista. Ennen kaikkea tarvitaan myös avoimuutta omista lähtökohdista puolin ja toisin: kaupungin esimerkiksi tulisi kyetä ilmaisemaan tarpeensa selvemmin ja enemmän myös jakaa tietouttaan; yksityisten taas tulisi jo heti alussa olla mahdollisimman avoimia sen suhteen, mitä he haluavat ja tarvitsevat.

Lähes kaikkien haastateltujen vastauksissa korostui näkemys riittävän hyvien esiselvitysten tarpeellisuudesta sekä siitä, että osapuolten vuorovaikutus alkaisi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Näiden tekijöiden nähtiin paitsi vähentävän hankkeen riskejä myöhemmässä vaiheessa myös lujittavan yhteishenkeä. Esiselvityksissä viitattiin suojeluasioiden ohella erityisesti myös hankkeen taloudellisten laskelmien (tulojen ja menojen) mahdollisimman selvään esittämiseen, mikä kuullun mukaan ei aina toteudu kaikkien hankkeiden kohdalla; toisaalta myös käyttötarkoituksen ja/tai konseptin selvään rajaamiseen. Erityisesti selvien taloudellisten laskelmien nähtiin lisäävän luottamusta ja helpottavan päätöksentekoa, jonka tulisikin hankkeessa olla huolellista.

Osa haastateltavista mainitsi riskinä myös sellaisen kaavoittamisen, jossa ei huomioida tulevaisuuden muutoksia ja kohteen mahdollista tuottavampaa ja parempaa käyttöä. Tällä oletettavasti viitattiin perinteiseen, julkisvetoiseen kaavoitukseen, jossa mennään ikään kuin ”kaava edellä” kykenemättä tunnistamaan markkinatarpeita ja niiden muutoksia sekä jo sivuttuun kaavojen suhteettomaan tiukkuuteen, joka voi muodostua ongelmaksi kaavojen vanhentuessa ajassa. Kilpailutus, esimerkiksi kumppanuuden tai konseptin hakemisen kautta, nähtiin myös voittopuolisesti hyväksi vaihtoehdoksi korttelin kehittämiseen, sillä sen koettiin tuottavan laadukkaampaa kaupunkiympäristöä, mikä on oleellinen tekijä sijainnin ollessa näin keskeinen. Eräs haastateltava lisäksi totesi, että asiantuntijalausunnot kannattaisi ottaa alusta alkaen tosissaan.

Ajatukset yhteistyön kehittämisestä ja kumppanuuksien syventämisestä

Pääosin haastateltavat olivat melko samanmielisiä siitä, että julkisen ja yksityisen sektorin, sekä laajemmin osapuolten, yhteistyötä olisi tulevaisuudessa mahdollista kehittää. Ajatusta kumppanuuksien syventämisestä riskienhallinnan ja intressien sovittamisen työkaluna kannatettiin laajasti. Kokemukset, sikäli jos niitä esimerkiksi kumppanuuskaavoituksesta löytyi, olivat positiivisia ja sen lisäämistä toivottiin.

Yhdessä puheenvuorossa nostettiin esiin ajatus siitä, että yleensäkin yhteistoiminnallisten menettelyjen soisi olevan yhä enemmän julkisvetoisia, jotta myös kaupunki voisi tuoda enemmän omia pyrkimyksiään esiin. Ajatus pohjasi siihen, että nykyisin esimerkiksi

kumppanuuskaavoituksessa ehdot ja avaukset tulevat paljolti yrityspuolelta. Toisaalta yksityisen sektorin toimijat toivat vahvasti esiin tarpeen, että yksityisten olisi mahdollista ope-roida suunnittelussa ja kaavoituksessa paljon nykyistäkin enemmän ja että monia kaavoitukseen liittyviä tehtäviä voitaisiin enemmän ulkoistaa kaupungilta pois. Kaupungin rooli- na olisi lähinnä toimia omien intressiensä valvojana ja raamien asettajana. Sama tarve tunnistettiin jossain määrin myös julkisella puolella, jonka haastateltavista monet painottivat yksityisen sektorin osaamisen ja markkinatuntemuksen hyödyntämisen tärkeyttä toimi- vampien kaavojen pohjana. Turhaan detajiiikkaan sortuvien ja sitä kautta herkästi myö- hemmässä vaiheessa poikkeuksien hakemiseen johtavien kaavojen ongelma tunnistettiin selvästi. Kaavoitusta tulisi pystyä tekemään kumppanuuskaavoituksena siten, että kaavois- ta ei tulisi liian räätälöityä.

Eräs toimija oli sitä mieltä, että erityisesti kaupunkien kasvaessa kumppanuudet voivat myös nopeuttaa alueiden toteuttamista. Kaupungin, jolla ei väestönkasvun paineessa vält- tämättä ole itsellään mahdollisuuksia investoida vastaavassa tahdissa, ei välttämättä tarvit- se itse hoitaa rakennuttamista/rakentamista eikä myöskään tehdä poliittisessa päätöksente- ossa yleensä hankalia investointipäätöksiä, mikä osaltaan vähentää epävarmuutta. Alueiden toteuttamisen kannalta tämä rinnastuisi aluerakentamisen aikaan, vaikkakin aluerakentami- sella toki on hieman huono kaiku.

Mitä tulee kumppanuuksiin kaupungin ollessa maanomistajana, ei tällä hetkellä erään toi- mijan mukaan ole olemassa hyväksyttyä mallia, vaan yhteistyö on sopimus sopimukselta muotoutuvaa. Tämä voi toisinaan tehdä sopimuksista mutkikkaita, minkä vuoksi osa toimi- joista korosti, että syvemmille kumppanuuksille tulisi luoda selkeä malli. Kaupungin puo- lelta myös tunnistettiin, että yksityisen sektorin laajempi osallistaminen hanke hankkeelta saattaisi parhaimmillaan synnyttää laajemmat markkinat, jolloin myös yksityisten kyky ja valmiudet ottaa vastuuta kaavaprosessin eri vaiheista paranisi. Kumppanuuskaavoituksen kuin myös muiden kumppanuuksien kehittämiseksi on näin ollen potentiaalia.

Toisaalta kaavakumppanuus ja kumppanuudet yleensäkin saivat myös osakseen kritiikkiä. Erään haastateltavan kokemuksen mukaan tiivis kumppanuus on vanhastaan usein johtanut tilanteisiin, joissa kilpailun puutteessa avoimuus ja maanomistajien kohtelun tasapuolisuus on kärsinyt johtaen lopulta huonompiin suunnittelullisiin lopputuloksiin ja suoranaiseen keinotteluun. Kyseinen puheenvuoro sivusi erityisesti jo edellä esillä ollutta suunnitteluva- rausmenettelyä, joskin ongelmia löytyi myös kumppanuuskaavoituksesta ja rakentamisessa yleistyneestä allianssi-tyyppisestä yhteistyöstä. Toisaalta saman haastateltavan mukaan, kumppanuuskaavoitus on voinut parhaimmillaan toimia hyvin. Yksi haastateltava olisi myös mielellään ottanut aikanaan paljon käytetyn suunnitteluvastauksen takaisin käyttöön.

Esiin nousi sekin näkökulma, että liika vetovastuun antaminen yrityspuolelle saattaa hei- kentää kunnan ohjausta eikä kunnan tulisi olla suunnittelussa vain ”kumileimasin”. Haasta- teltavat myös jakoivat käsityksen, että siellä, missä on ihmisiä, on myös erimielisyyksiä, ja että yhteistyön muodosta ja tavoista riippumatta kyse on pohjimmiltaan oikeanlaisten, yh- teistyöhön kykenevien henkilöiden resursoinnista. Erään näkemyksen mukaan yhteistyö- muotojen kehittämisen ja syventämisen kaikkiaan tulisi tukea paremman tasapainon löy- tämistä asioiden välillä, jolloin se voisi samalla vähentäen osapuolten välistä vastak- kainasettelua.

Toki joillain toimialoilla yhteistyön koetaan jo nykyisellään toimivan hyvin eikä tarvetta, saatikka resursseja, yhteistyön syventämiseen yksinkertaisesti löydy. Parissa puheenvuorossa korostettiin lisäksi asukasosallistamisen tärkeyttä, joskin myönnettiin, että keinot asian edistämiseen ovat rajalliset.

Muuta

Haastatteluissa nousi keskusteluun myös kilpailutus, jonka avulla kaupunki, erinäisin kriteerein, hakee tonteille ostajia ja/tai hankkeille toteuttajia. Osa yksityisistä kokee kilpailut toisinaan raskaina, sillä niihin kului aikaa ja rahaa, minkä lisäksi myös julkisen puolen toimijoista jotkut olivat sitä mieltä, että joissain tilanteissa ne ovat jopa tarpeettomia. Erityisesti kritiikkiä saivat moniosaiset kilpailut, joissa riskinä osallistujalle on tämän laatimien suunnitteluratkaisujen ja innovaatioiden paljastuminen ja kopiointi muiden käyttöön.

Ongelma tunnustettiin, mutta kuitenkin varsin laajasti oltiin sitä mieltä, että kilpailutus on hyvä tapa nostaa latutasoa ja se myös osaltaan takaa osapuolten tasapuolisen kohtelun ja palvelee tilaajan, kaupungin, intressiä saada paras mahdollinen ratkaisu sopivalla hinnalla. Erityisesti kaksivaiheiset kilpailut mahdollistavat tilaajalle seuraavan vaiheen ohjauksen ja järjestäjän on aina mahdollista antaa kommentteja ilman töiden paljastamista. Ideoiden siirtymisen riskiä osallistujalle on kuitenkin edelleen mahdollinen, jos esimerkiksi ensimmäisen vaiheen tuloksia hyödynnetään jatkovaiheessa. Joissain kilpailutuksissa osallistuneille ja kärkipäähän ratkaisuineen yltäneille osapuolille on toisaalta saatettu maksaa palkkio myös esimerkiksi ensimmäisestä tai toisesta sijasta, mikä voi osin kompensoida ainakin osallistumisen kuluja.

7.3.2 Haastattelu 2

Kokemukset allianssimallista

Ensimmäisen haastatteluosion tavoin myös toisen haastatteluosion haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten, että he edustaisivat mahdollisimman vaihtelevin taustoin sekä julkista että yksityistä sektoria. Toisena valintakriteerinä oli pyrkiä valitsemaan haastateltavat siten, että he edustaisivat työn kehityskohteen kannalta mahdollisimman relevantteja ja vertailukelpoisia hankkeita. Relevanttiuden ja vertailukelpoisuuden määrittäminen ei ole yksiselitteistä, mutta valinnassa painotettiin joko kaupungin mukana oloa hankkeessa tai hankkeen keskeistä strategista merkitystä kaupungille; myös hankkeiden monipuolisuutta.

Kuntanäkökulman riski- ja intressitarkasteluista sekä toteutusmuodon ja kehittämisen eri vaiheiden yhteyksiä koskevat kysymykset osoittautuivat osin haastavaksi. Moni pelkästään rakennustoiminnan ja urakointimuotojen kanssa tekemisissä olleista haastateltavista ei tuntenut kylliksi kiinteistökehityksen laajempaa kokonaisuutta sekä kaavoittamista. Tämän vuoksi mukaan haastateltaviksi valikoitu myös alun hankeperusteisen valinnan ulkopuolelta tulevia henkilöitä, jotka roolinsa kautta tunsivat allianssi -toteutusmuodon ja muita työssä keskeisiksi koettuja osa-alueita. Jälkimmäisten haastateltavien osalta hyödynnettiin samaa haastattelun kysymysrunkoa kuin muilla (Liite 4) keskustelujen kuitenkin ollessa yleisluontoisempia.

Useimmat haastateltavista tunnistivat kehitystoimintaan liittyvän vaihteellisuuden ongelman: suunnittelu, rakentaminen ja palvelujen tuottaminen sekä käyttö ovat perinteisesti

olleet omia kokonaisuuksiaan, mikä on tuottanut haasteita ja lisännyt hankkeiden riskejä ja kompleksisuutta. Kaikki haastattelut myös tuottivat osaltaan arvokasta ja relevanttia tietoa toteutusmuodosta vähintään yleisellä tasolla, mikä auttoi kokonaisuuden hahmottamisessa ja toteutusmuodon käyttökelpoisuuden vaihtoehtojen pohtimisessa.

Haastateltavien edustamat hankkeet

Haastateltavien valitsemisen lähtökohtana toimineet hankkeet poikkesivat toisistaan sekä ominaisuuksiltaan että laajuudeltaan. Myös hankkeiden vaiheissa oli eroja: jotkin kokonaisuudet olivat vasta kehitysasteella toisten ollessa jo käytössä. Haastattelujen alussa haastateltavilla oli mahdollisuus omasanaisesti esitellä johdantoluvussa 1 mainittuja ja alaluvussa 7.1 listattuja hankkeita, joihin heidän kokemuksensa allianssista osin tai kokonaan pohjasivat.

Turun Hirvensalossa sijaitseva Syvälahden koulu ja monitoimitalo tulee sisältämään koulu- ja päiväkotitilojen lisäksi tilat kirjastolle, nuorisolle sekä terveydenhoito- ja neuvolatoiminnoille. Hanke on allianssina toteutusvaiheessa: rakentaminen aloitettiin vuonna 2016 ja arvioitu valmistumisaika on vuoden 2018 keväällä. Monitoimitalon yhteiskäyttöön soveltuvilta tiloilta haetaan monikäyttöisyyttä ja muunneltavuutta pyrkien ohjaamaan ja kannustamaan käyttäjiä uudennaisiin toimintatapoihin. Hanke on aiemmin keskeytetty tarjoushintojen noustessa liian korkeiksi, minkä jälkeen uudelleen käynnistetyn hankkeen toteutusmuodoksi valittiin allianssi. Tilaajana hankkeessa toimii Kiinteistö Oy Turun syvälahden koulu, joka jää omistajaksi ja hallitsemaan valtaosaa tontilla olevista rakennuksista. Kohteen käyttäjäksi jää Turun kaupunki ja sen pääsuunnittelusta sekä -urakoinnista vastaa Visible Oy (NCC:n ja Caverionin muodostama yhteenliittymä). Kustannusarvio kohteelle on tällä hetkellä vajaa 28.000.000 €.

Lahdessa rautatieaseman yhteyteen sijoittuva Matkakeskus, joka yhdistää lähi- ja kaukoliikenteen eri muotoja – kaukoliikenteen linja-autot ja junat paikalliseen joukko- ja kevyeen liikenteeseen – valmistui käyttöön alkuvuodesta 2016. Kansirakenteen päälle toteutettuun Matkakeskukseen osana kuuluu PW-tower, jossa sijaitsee matkahuollon tiloja ja pysäköintilaitos, minkä lisäksi keskuksen yhteydessä rakennettiin yleisiä alueita pyöräteineen ja -parkkeineen sekä kevyenliikenteen tunneli. Urakoitsijana hankkeessa toimi YIT Infra Oy ja Suunnittelusta vastasi Sito Oy; allianssin tilaajana toimi Lahden kaupunki. Keskeinen sijainti ja liikenteen reunaehdot tekivät hankkeesta vaativan, ja kaupunki halusi tehokkaasti johdetun, aikataulussa ja kustannusarviossa pysyvän hankkeen, jonka lopputulos täyttäisi laadulliset ja toiminnalliset vaatimukset. Juuri tiukaksi muodostunut aikataulu oli lopulta suurin syy aiemmin harkinnassa olleiden muiden urakkamuotojen hylkäämiseen ja allianssin valintaan. Vaikka hanke lopulta jäi hieman tavoiteaikataulusta ja -kustannuksista, ylitykset eivät olleet merkittäviä, ja erityisesti arkkitehtonisesti kiitellyn hankkeen lopputulokseen oltiin laajasti tyytyväisiä. Allianssin osalta tavoitekustannus oli vajaa 15.700.000 € toteutuneen kustannuksen noustessa noin 16.000.000 €. Hankkeen kokonaisarvoksi tuli noin 20.000.000 €, sillä esimerkiksi PW-towerin rakentaminen kuului YIT:lle ollen allianssin ulkopuolella.

Espoon Suurpellossa Henttaanlaakson alueella tarkoituksena on puolestaan toteuttaa allianssilla yhteistoiminnallisesti kaupunginosan suunnitteluun, rakentamiseen ja palveluntuotantoon liittyvä kokonaisuus. Allianssin osalta hanke on muodostamisvaiheessa ja mahdolliseen kehitysvaiheeseen edetään loppukesästä 2017. Tällä hetkellä käynnissä on alueen

kunnallisen tekniikan suunnitteleminen ja alueelle on jo vahvistettu kaava. Henttaanlaakson hankkeessa tilaajaksi muodostetaan kehitysyhtiö, jossa osakkaina ovat ainakin kohteiden myyntiriskin kantavat ja kohteiden toteuttamisesta vastaavat osapuolet, mutta myös kaupungin mahdollista mukana oloa pohditaan. Tarkoituksena on, että suunnitteluvarauksen tehnyt yhtiö ostaisi maat markkinahintaan ja käynnistäisi suunnittelu- ja rakentamisprosessin allianssilla. Alueen palvelut hankittaisiin myöhemmin ja kaupunki mahdollisesti ostaisi toteutuneen kunnalistekniikan itselleen.

Turun ja Lahden hankkeet edustavat allianssia perinteisemmässä mielessä rakentamisen toteutusmuotona. Espoon hankkeessa allianssi -mallia on kokeiluluontoisesti pyritty laajentamaan rakentamisen toteutuksen ulkopuolelle osaksi alueen kehittämisen laajempaa kokonaisuutta pyrkien paitsi integroimaan eri vaiheita myös nopeuttamaan läpimenoaikaa.

Allianssi haastateltavien määrittelemänä

Kysyttäessä mitä allianssi haastateltaville tarkoittaa, syntyi erilaisia määritelmiä. Allianssin voidaan kiteyttäen ajatella olevan tilaajan ja toteuttajan tavoitteiden yhdenmukaistamista ja yhdessä tekemisen mahdollistamista tai laajemmin pääkumppanien – yleensä tilaaja, toteuttaja ja suunnittelija/palveluntuottaja – yhdessä tekemistä yhteisin tavoittein. Toteutusmuodossa (tai hanke-/urakkamuodossa/mallissa) keskeiset toimijat kutsutaan kehittämään sekä rakentamaan hanketta ja sen keskeisiä tavoitteita yhteistyössä siten, että onnistuminen palkitaan tiimille kollektiivisesti panossuhteiden mukaan yhdessä sovituin säännöin. Vastaava ajattelu pätee myös hankkeen mahdollisten riskien jakamiseen. Allianssi on siis ennen kaikkea riskien ja mahdollisuuksien jakamista eli sitä, että ”voitetaan yhdessä ja kaadetaan yhdessä”.

Oleellista toteutusmuodon kannalta haastateltavien mukaan on varhaisen yhteisymmärryksen rakentaminen: perinteisissä toteutusmuodoissa/-malleissa yhteisymmärrys syntyy tyyppillisesti myöhäisessä vaiheessa ja hankkeen alkupään tavoitteet ja ajatukset ovat jo muovautuneet vaikuttaen hankkeen toteutukseen. Allianssissa sitä vastoin kootaan keskeisten päättäjien ja vaikuttajien ryhmä heti hankkeen alussa, jolloin yhteisymmärrys kasvaa nopeasti, mikä mahdollistaa edelleen nopeamman edistymisen. Keskiseksi periaatteeksi tunnistettiin myös se, että kaikki hanketta koskevat päätökset tehdään hankkeen sisällä menemättä oikeuteen tai päätyttyä muihin jälkitoimiin. Tämä tarkoittaa, että yhteisessä pöydässä istutaan niin kauan, kunnes yksimielisyys syntyy. Esimerkiksi YSE (Rakennusalan yleiset sopimusehdot) ja KSE (Konsulttisopimusehdot) eivät ydintiimin osalta ole allianssissa voimassa.

Allianssin soveltuvuus ja vertautuminen muihin toteutusmuotoihin

Haastateltavat olivat varsin yksimielisiä siitä, millaisiin hankkeisiin allianssi tai allianssityyppinen yhteistyö ei sovellu. Näitä ovat rutiini- tai niin sanotut ”bulkki-hankkeet”, joissa on yksinkertaiset ja selvät tavoitteet, kiinteä laajuus sekä valmiit suunnitelmat, ja joita perinteiset ja usein suoraviivaisemmat toteutuksen mallit tukevat jo hyvin. Sen sijaan kyseen olevan toteutusmuodon soveltuvuus positiivisessa mielessä on hankalammin rajattavissa. Eräs haastateltava ei esimerkiksi osannut eritellä allianssin soveltumista vain tietyn tyyppiin hankkeisiin, vaan näki sen olevan itsessään rajaton – käyttökelpoinen hyvin monenlaisen toimintaan. Varsin laajasti kuitenkin oltiin sitä mieltä, että soveltuvimpia mallille (tai mihin mallia on eniten käytetty) ovat strategisesti vaikuttavat, mahdollisuuksia ja riskejä

sisältävät hankkeet, jotka ovat tavalla tai toisella monimutkaisia sisältäen useita osakokonaisuuksia ja/tai toimijoita, ja jotka vaativat jonkinlaista innovointia. Hankkeissa tulisi olla yhteisiä päämääriä ja tarve saada erilaisia osapuolia yhteen tavoitteiden ollessa muutakin kuin vain toteutuksen hinta, esimerkiksi laadullisia ja aikataulullisia tekijöitä.

Perinteisissä toteutusmuodoissa ongelmallisimmaksi piirteeksi koettiin yhteisöllisyyden puute. Haastateltavien kokemusten mukaan asetelma on usein alusta alkaen sen tyyppinen, että istutaan ikään kuin ”vastakkaisilla puolilla pöytää”, jolloin ongelmia ratkotaan sopimus- ja lakiteknisin keinoin – ”paperien jutellessa keskenään”. Erään haastateltavan sanoin löytyy paljon yleisiä sopimusmalleja, joita osapuolet ovat oppineet ja tottuneet käyttämään, ja joita on testattu oikeutta myöden. Pahimmillaan yhteistyö on lähinnä vain sopimustenlukua. Kuullun mukaan erityisesti rakentamisen puolella työnteko saadaan hankalaksi lakimiesten istuessa toisella puolella pöytää, jolloin työn tekemisestä katoaa mielekkyys.

Allianssissa samaisen haastateltavan mukaan taas valmiiden sopimusmallien puuttuminen ja sopimusten laatiminen yhdessä tuovat mukanaan tietynlaisen tavan toimia eikä osaoptimointi ja ”pelaaminen” ole niin vahvaa. Osapuolet ovat näin puolin ja toisin valmiimpia ymmärtämään, että tulee olla valmiuksia tehdä myös kompromisseja. Toinen haastateltava taas nosti esiin tilaajan entistä keskeisemmän roolin: tilaajan on kyettävä luovuttamaan toteuttajalle ja suunnittelijalle vastuuta eli valmius hankekumppanuuteen on oltava olemassa. Tilaaja myös pitää itsellään riskin projektin suorien kustannusten kattamisesta, kun taas ydintiimissä olevilla muilla toimijoilla on riskivaraus vain palkkiossa, joka voidaan menettää.

Kaikkiaan haastateltavat korostivat, että byrokratia alliansseissa on perinteisesti ollut melko raskas ja toteutusmuoto vaatii erityisesti alussa aikaan ja henkilöihin liittyvää sekä rahallista resursointia, mikä usein saattaa johtaa mallin hylkäämiseen tiettyjen projektien kohdalla. Allianssille tarvitaan projektityöryhmä ja johtoryhmän tai vastaavan kaltainen elin, joka tekee päivittäistä työtä – samoin riittävän vakuuttava taloushallinto – resursoinnin kasaantuessa yleisenä kuluna muiden kustannusten päälle. Tämä taas osan haastateltavista mielestä jo itsessään rajaa mahdollisuuksia, kuinka suuriin hankkeisiin allianssia kannattaa soveltaa. Perinteisesti allianssit ovat olleet enemmän suuria kuin pieniä hankkeita, joskin haastateltavat eivät mieltäneet juuri hankekokoja kaikkein ratkaisevimaksi kriteeriksi.

Toisaalta oltiin sitä mieltä, että jos halutaan toimiva toteutuksen malli, jossa kykenevä tiimi pystyy kehittämään hanketta ja ottamaan siitä vastuun, on tämä monesti alun vaivannäköarvoista. Muita syitä usein haasteellisemmän ja vähemmän kateorientoituneen toteuttamisen mallin valintaan voidaan hakea fiksummasta ja kannustavammasta bonusjärjestelmästä, joka parhaimmillaan innostaa osapuolia saavuttamaan esimerkiksi aikaan, laatuun ja/tai muuten suoritukseen liittyviä, yhdessä sovittuja päämääriä. Yksi haastateltava mainitsi, että jatkuvaan hankkeen aikaiseen kehittymiseen kannustavilla allianssihankeilla on parhaimmillaan onnistuttu tuottamaan uusia innovaatioita, jotka ovat merkinneet suoria säästöjä aiempiin toimintatapoihin verrattuna. Allianssin hyviä puolia ja allianssi-tyyppistä ajattelua on kerrotun mukaan myös pyritty sisällyttämään perinteisiin toteutusmuotoihin ja ainakin osaa allianssin menetelmällisistä proseduureista on joissain hankkeissa pyritty keventämään.

Riskienhallinnan osalta hankkeen keskeiset toimijat kootaan jo alussa yhteen, jolloin on myös syytä käydä avoimesti läpi ristikkäiset intressit. Hankkeesta kiinnostuneet esittävät oman tulokulmansa: miksi ovat kiinnostuneita, mitkä ovat heidän päällimmäiset intressinsä ja ansaintalogiikka, minkä jälkeen on mahdollista käydä läpi kriittisiä rajapintoja. Tyypillisesti allianssin projekti- ja johtoryhmä laativat riskien varalle riskienhallintasuunnitelman ja samassa yhteydessä voidaan laatia ja määritellä myös hankkeen tavoitteet.

Kysymykseen siitä, onnistuuko intressien yhteensovitus ja riskien hallitseminen allianssissa paremmin kuin muissa malleissa riippuu siitä, minkä osapuolen näkökulmasta asiaa katsotaan sekä toimijoiden voimasuhteista, toimijoiden aiemmasta allianssikokemuksesta ja siitä, kuinka hyvin riskein tunnistaminen ja yhteishengen toteutuminen alun kehitysvaiheessa onnistuu. Hyvänä lähtökohtana voidaan pitää sitä, että riskienhallinta kaikissa käsitellyissä hankkeissa on mielletty nimenomaan allianssin yhteiseksi tehtäväksi. Idea allianssissa nojaa vahvasti ei niinkään sanktioille, vaan juuri kannustimien luomiselle. Haastateltavien sanoin parasta riskienhallintaa on osapuolten eriävien ja yhteisten intressien tunnistaminen ja osapuolten sitouttaminen hankkeeseen, mikä mahdollistaa parhaimmillaan ongelmien ja esteiden välttämisen.

Kuten alussa oli esillä, työhön käsiteltäviksi valikoidut hankkeet ovat käynnissä olevien vaiheiden lisäksi kooltaan, lähtökohdiltaan ja tavoitteiltaan keskenään hyvin erilaisia, mikä osaltaan vaikutti myös riskienhallinnan lähtökohtiin. Esimerkiksi erään hankkeen kohdalla tunnistetut riskit, kuten työmaaturvallisuus, liittyivät pitkälti operatiiviseen rakentamisvaiheeseen, minkä vuoksi riskienhallinta oli ulkoistettu pitkälti urakoitsijalle. Toisaalta vastaukset riippuivat myös haastateltavan omasta työnkuvasta ja kokemuksesta: yhdellä haastateltavalla, joka muuten tunnisti allianssin hyödyt, ei esimerkiksi ollut kokemusta muista toteutusmuodoista eikä hän näin kyennyt erittelemään, mitä lisäarvoa malli mahdollisesti perinteisiin malleihin nähden on tuonut juuri riskienhallintaan.

Erityisen mielenkiintoisen näkökulman toteutusmuotojen keskinäiseen vertailuun toi julkisen sektorin edustaja, joka oli itse pitkään työskennellyt aluekehittämisen parissa ja tutkinut allianssin mahdollisuuksia laajemmin aluekehittämisessä. Haastateltava ei suoranaisesti suostunut vastaamaan kysymykseen siitä, kuinka riskit ja niiden hallinta eroavat eri toteutusmuotojen tai laajempien kehitysprosessien välillä, sillä hän piti kysymyksenasettelua lähtökohdiltaan vääränä. Kyetäkseen tekemään riskivertailua, olisi ensinnäkin tunnistettava paremmin niitä riskejä, joita liittyy jo nykyisiin toimintatapoihin, mikä kuulemma tuntuu olevan monille kaupungeille haastavaa. Samainen haastateltava toisaalta korosti muutoksen pelkoon liittyvää dilemmaa: kaikki uudet toimintatavat mahdollisine riskeineen arveluttavat, mutta jos mitään uutta ei uskalleta kokeilla, estää tämä toisaalta kehittymisen ja oppimisen.

Kaksi haastatelluista toi esiin selkeänä hyötynä sen, että yhteistyöhön kannustavuuden lisäksi allianssin edellyttämät taloudelliset laskelmat voivat edistää hankkeiden eteenpäin viemistä ja poliittista päätöksentekoa. Toinen edeltävistä muun muassa sanoi, että ainakin itse päättäjänä hän osaisi arvostaa vertailukelpoista dataa ja selviä numeroita, joiden turvin hanke on heti huomattavasti uskottavampi, ja joiden pohjalta myös hankkeen puoltaminen on helpompaa. Kuullun mukaan monessa kaupungissa kaavatalouden, ja laajemmin hank-

keen kokonaistalouden ja elinkaariarvioinnin, kohdalla riittäisi kehitettävää, sillä edelleenkin asioita päätetään osin puutteellisten tietojen tai intuition pohjalta.

Eräs yksityisen puolen haastateltava lisäksi korosti yleisesti, että jos liiketoiminnallisesti haastava hanke ei ole kerännyt kilpailutuksen kautta riittävästi osallistujia, ja erityisesti jos ideoiden taso ei ole ollut hyvä, niin eteenpäin vieminen allianssin kautta on voinut synnyttää joihinkin hankkeisiin kannustimia. Yksityisille on annettu enemmän vetovastuuta, mikä on herättänyt kiinnostuksen.

Allianssin toimivuuden edellytykset ja haasteet

Haastateltavien mukaan toimiva allianssi vaatii jo mainitun hankekumppanuusvalmiuden lisäksi osapuolilta ennen kaikkea avoimuutta ja yhteistyökykyä. Mitä tulee vaikutusmahdollisuuksiin, niiden koetaan allianssissa olevan perinteisiä toteutusmuotoja paremmat: projektiryhmän kautta toimintaa ja sen vaiheita on helppoa seurata ja esimerkiksi tilaajan näkökulmasta muutostilanteissa on mahdollista pysyä hyvin informoituna. Kaikkiaan avoimella kirjalla ”open book” toimittaessa on helppo nähdä kustannusten synty ja rahalle ja muutoksille saadaan arvoa. Kaikki haastateltavat jakoivat käsityksen siitä, että siellä missä on ihmisiä, on myös riitoja, joten allianssiin usein liitetyt mielikuvat niin sanotusta ”riidattomuudesta” eivät täysin pidä paikkaansa. Yhden haastatellun mukaan mielikuvaa saattaa vahvistaa se, että vaikka ryhmän sisäiset neuvottelut saattavat olla toisinaan kovanasaisia, ei näistä usein viestitä ulospäin julkisuuteen. Lähes kaikki korostivat toimivan allianssin perusvaatimuksena sitä, että allianssiin eri osapuolia edustaviksi osapuoliksi valikoituisi mahdollisimman yhteistyökykyisiä ja rakentavia, neuvotteluun kykeneviä henkilöitä. Tämä korostaa organisaatioiden kykyä resursoida hankkeille mahdollisimman kyvykkäät henkilöt.

Eräs haastateltu huomautti, että allianssin onnistumiseksi on tiedostettava tarve ulkopuolisten tahojen palkkaamisesta tiettyihin tehtäviin, mikä on tärkeää luottamuksen synnyttämiseksi. Tällaisista tehtävistä esimerkeiksi nostettiin muun muassa taloushallinto ja sellaisten asioiden kuten hankkeen tavoitehinnan vahvistuttaminen ulkopuolisella toimijalla. Lähes kaikki haastatellut olivat myös sitä mieltä, että sovellettava ja sopivin toteutusmuoto tulee arvioida kriittisesti hankkeesta ja sen lähtökohdista lähtien, sillä toteuttamisen malli – tai hankinnan ja kumppanuuden malli yleensä – itsessään antaa vain työkalun ja keinot päästä tavoitteisiin, mutta ei ratkaise projektin ongelmaa. Valinta ei siis saisi olla itsetarkoituksellista, vaan hankkeelle on määriteltävä ensin selkeät raamit.

Esimerkiksi kaupungin kannalta näkemyksen konkretisoiminen on tärkeää myös mahdollisen kilpailutuksen osalta, sillä täysin ”vapaiden käsien” antaminen kilpailuun ei aina tuota toteuttamis- ja vertailukelpoisia ehdotuksia, vaan johtaa pikemminkin epämääräiseen ja monenkirjavaan visiointiin. Erityisen ongelmalliseksi tilanne muodostuu poliittisen päätöksenteon ja valintojen kannalta, kun pitäisi verrata erään haastateltavan sanoin ”omenoita ja appelsiineja” – ideoita kauppakeskuksesta huvipuistoon. Vertailtavat vaihtoehdot eivät voi tavoitella ja tuottaa eri asioita olemalla vertailukelvottomia, vaan tulee olla jotain – esimerkiksi markkinavuoropuhelun pohjalta muodostettu tilaohjelma, konsepti tai tahtotila – johon suunnitelmat on mahdollista kiinnittää.

Edeltävästä esimerkkinä mainittiin eri kaupungeissa yleistyneet konseptikilpailut, joilla on toteutettu muun muassa palvelukorttelialueita tietyin palveluin. Asioita listaamalla on kyet-

ty nostamaan projektien uskottavuutta ja herättämään tiettyjen toimijoiden kiinnostus. Toteuttajat on kilpailutettu parhaan konseptin osalta ja kaupunki on jo alustavasti määrittänyt esimerkiksi käyttötarkoitukset ja kerrosneliöt. Näissä yhteyksissä hankkeen toteuttamisen muotoa tai laajempaa toimintamallia ei ole aina vielä alussa päätetty, mutta se olisi mahdollista rajata hakemalla esimerkiksi nimenomaan yhteistoiminnallista, vuorovaikutteista menettelyä. Toimijat tottuvat näin jo alusta lähtien ajatukseen, että hanketta lähdetään viemään eteenpäin tietyllä kustannusraamilla, aikataululla ja mallilla.

Eräs julkisen sektorin edustaja korosti toimivan maksumekanismin ja hankkeen kehitysvaiheen tavoitehinnan määrittelyn vaikeutta. Haastateltavan kokemuksen mukaan ongelmia alliansseissa on aiheuttanut se, että yksityisellä toteuttajataholla on ollut tendenssi määritellä kustannusarvio hieman yläkanttiin, jotta se olisi helpompi alittaa ja näin saada tavoitteiden saavuttamiseen sidoksissa oleva bonus. Omaa taloudellisten tavoitteiden toteutumista on ikään kuin varmistettu ylimääräisellä riskivaruksella. Menettelyä on kaupungin puolelta tilanteessa kritisoitu, mutta käytännössä vaikuttaminen on ollut vaikeaa eikä ulkopuolisen kustannuslaskijankaan mukana olo ole lopulta muuttanut arviota. Kaupunki oli mainitussa esimerkissä itsekin sitonut hankkeeseen jo merkittäviä summia rahaa eikä riskiä jo hankkeeseen osoitettujen taloudellisten panosten valumisesta hukkaan, toteuttajakumppanin lähtemisestä ja/tai hankkeen seisahtumisesta voinut enää tässä vaiheessa ottaa. Toisaalta haastateltava muistutti, että myös kohteen toteuttavalle rakennusliikkeelle oli tärkeätä päästä toteuttamaan hanke, sillä hekin olivat panostaneet merkittävästi kehitysvaiheeseen saamatta kuitenkaan vielä tässä vaiheessa kovin merkittäviä palkkioita.

Edeltävässä hahmottuu hankalan pelistrategisen tilanteen syntyminen. Esimerkin tilanteessa ei ollut varmaa, kumpi häviäisi tai voittaisi tai kumman tulisi joustaa. Tämä vaatisi haastateltavan mukaan kehitystä ja osoittautui toteutusmuodon heikoksi kohdaksi, mikä osaltaan laittoi pohtimaan, tulisiko kaupallinen malli tilaajan toimesta laatia jo siinä vaiheessa, kun kumppaneita haetaan. Taustalla tässä on myös kilpailuttamiseen liittyvä ajatus, sillä jos kaupallinen malli laaditaan vasta kumppanin valinnan jälkeen, voi teoriassa jokin muu kumppanikandidaatti ilmoittaa kumppanuushalukkuutensa nyt laadituilla ehdoilla. Yksi vaihtoehto ongelman ratkaisuksi olisi vertailuhintatiedon tuottaminen, mikä käytännössä tarkoittaisi kehitysvaiheen käymistä useamman osapuolen kanssa ja mahdollisesti myös kustannusarvion laadituttamista useammalla kuin yhdellä taholla. Luonnollisesti tämä nostaisi hankkeen kustannuksia huomattavasti, jolloin sen olisi välttämättä oltava kooltaan merkittävä. Eräs yksityisen sektorin edustajista taas totesi, että riskivaraus ja bonuspooli muodostavat kaupallisen toteutusmallin niin sanotut aktiiviset osat, joiden perusteella hankkeen toteutusmuotoa on syytä arvioida. Riskivarausta tilaaja pystyy parhaiten hankkeen aikana hallitsemaan toimiessaan osana ydinryhmää ja osana aktiivista päätöksentekoa.

Haasteita ja kehitettävää alliansseissa riittää lisäksi eri kuluerien jakautumisessa erilaisten toimijoiden kesken. Eräs yksityisen sektorin edustaja muun muassa korosti, kuinka esimerkiksi konsulttitoiminnassa yleiskulujen osuus kuluista on noin puolet, kun taas urakoitsijoiden kohdalla puhutaan useimmiten noin 5-10 %:n osuudesta. Muodostuva vaikutus on tällöin niin paljon suurempi, että vaikka konsulttina olisi valmis hyväksymään katteen menetyksen, yleiskuluriskin kantaminen olisi liikaa ja käytännössä estäisi hankkeeseen osallistumisen. Totuttelua on kuulemma ollut siinäkin, että osa riskeistä, jotka ehkä perinteisesti ovat kaatuneet tilaajalle, tulee nyt koko ryhmän kannettaviksi yhteisesti haasteen piillessä siinä, kuinka näistä tilanteista päästään ulos. Asetelma on sangen epäkiitollinen velvoit-

teensa hoitaneelle osapuolelle, joka voi joutua maksumieheksi toisen osapuolen laiminlyönneistä. Kolikon käänköpuolena voidaan toki nähdä se, että tiukan paikan tullen ongelmat eivät jää yksittäisen osapuolen kannettavaksi, vaan ne hoidetaan kollektiivisesti. Tärkeätä on kuitenkin sisäistää, että kaupallinen malli lähtee panossuhteesta eli kunkin toimijan on kohdallaan mietittävä minkälaisen riskein kantamiseen omat valmiudet riittävät. Erityisesti pienet toimijat ovat osin tästä syystä kritisoineet allianssia suuria toimijoita suosivaksi, mikä selittyy pitkälti suurten toimijoiden paremmalla kyvyllä kantaa suuria riskejä, jotka ovat tyyppillisempiä isoille hankkeille. Tavoissa millä tavalla taloudellinen malli eri osapuolia kohtelee, riittäisi kehitettävää.

Paljon korostetun yhteishengen luominen tuntui myös olevan ajoittain hankalaa joissain hankkeissa, mutta tämä selittyi lähinnä osapuolten kokemattomuudella mallista sekä osapuolten osallistumisen ajallisilla eroilla. Yhdessä hankkeessa myöhaissessä vaiheessa mukaan tullut suuri rakennusalan toimija oli muuttanut hankkeen dynamiikkaa ottamalla vetävän roolin, jolloin kaupunki oli jäänyt paitsioon, minkä jälkeen yhteishenkeä oli haettava hetken aikaa uudestaan. Samaisen esimerkin antanut, julkista sektoria edustanut haastateltava myös korosti, että hankkeessa joidenkin päämäärien toteutumatta jääminen oli seurausta liian nopeasti suoritettusta kehitysvaiheesta. Alun vaiheet, kuten haastateltava totesi, kuitenkin ovat kaikkein kriittisimpiä allianssin onnistumisen kannalta, joten niihin olisi syytä panostaa.

Useammassakin puheenvuorossa pohdittiin kaupungin ja yksityisen sektorin erilaista orientoitumista hankkeisiin, mikä on pitkälti sidoksissa erilaisiin kannustinjärjestelmiin. Yksityisellä puolella esimerkiksi projektipäälliköillä on henkilökohtaiset kannustimet, kun taas julkisella sektorilla tällaisia ei löydy. Tämä osaltaan hankaloittaa ihmisten sitouttamista, jolloin tarmokkuus jää enemmän henkilökohtaisten ambitioiden kaltaisten asioiden varaan. Eräs haastateltava pohti, olisiko kaupungeilla laajemmin valtuuksia irrottaa henkilöitä omasta palkkausjärjestelmästäan projektien ajaksi, jotta toteutukseen saataisiin dynaamisuutta. Kuitenkin haastateltava totesi ymmärtävänsä, että mahdollisuudet menettelylle ovat rajalliset.

Allianssin potentiaali alue- ja kiinteistökehityksessä

Kasvanut kiinnostus allianssi-tyypeistä yhteistyötä kohtaan ja toteutusmuodon potentiaalintutkiminen alue- ja kiinteistökehityksen näkökulmasta pohjautuu haluun ratkaista kehitystoiminnassa ilmeneviä haasteita. Näitä ovat kahden aiheeseen syvällisemmin perehtyneen, sekä julkista että yksityistä sektoria edustavan haastateltavan mukaan muun muassa alueiden kehittämisen ja toteuttamisen hitaus, rakennustoiminnan aiheuttamat haitat sekä osapuolten tavoitteiden ristiriitaisuus, mikä ilmenee muun muassa osaoptimointina.

Rakennusliikkeiden liiketoimintalähtöinen rakentamisen vaiheistus venyttää suunnittelun jälkeistä hankkeiden toteutumista, mikä korostuu erityisesti laajempien kokonaisuuksien kohdalla: sääntely johtaa siihen, että liikkeiden hallussa olevia tontti-/aluevarauksia pantataan ja kokonaisuus, esimerkiksi kaupunginosa, valmistuu talo kerrallaan. Valmistumisen aikataulun venyy vuosiin tai jopa vuosikymmeniin. Rakennusliike tekee omaan ansaintalogiikkaansa ja riskianalyysiinsä pohjautuvaa harkintaa, kuinka suuria määriä asuntoja tai muita toimintoja kannattaa markkinoille tuottaa, sillä tyhjillään ovat rakennukset ja tilat, joita ei saada vuokratuksi tai myydyksi, muodostavat huomattavia kustannuksia. Työmaajan pitkittyminen tuottaa monenlaisia ongelmia: esimerkiksi asuntotuotannossa ensimmäi-

senä valmistuvien talojen asunnot joudutaan usein myymään halvemmalla kuin myöhemmässä vaiheessa valmistuvien ja myös erilaisten palvelujen ja toimintojen houkuttelu keskeneräiselle alueelle on vaikeampaa. Ongelmia voi yksittäisen suuren toteuttajan ohella muodostua tilanteissa, joissa suurempi aluekokonaisuus on luovutettu pienempinä palasina eri toimijoille, jotka pohtivat, kuka rakentaa ensin ja myy halvemmalla toisten odottaessa. Työmaatoiminnot luonnollisesti tuottavat häiriötä alueelle muuttaneille asukkaille heikentäen paikallisympäristön viihtyisyyttä, terveellisuutta ja turvallisuutta, minkä lisäksi välilliset haitat (esim. melu tai työmaaliikenne ja sen aiheuttamat ruuhkat) säteilevät laajemmalle alueen lähiympäristöön tuottaen haittaa myös kaupungille. Toisen haastatellun sanoin nykyprosessi etenee usein investointi edellä ilman, että käyttöä pohdittaisiin rinnalla: kokonaisuutta ja sen toiminnallisuutta sekä palvelutuotantoa ei mietitä riittävästi osakokonaisuuksien toteutuksen ollessa piittaamaton muusta toteutuksesta.

Kyseen olevat haastateltavat esittelivät ideaansa allianssista alueiden toteuttamisen työkaluna. Uudessa mallissa, alueallianssissa, kuvattuihin ongelmiin voitaisiin haastateltavien mukaan vastata tekemällä yhteistyötä useamman rakennusliikkeen kanssa siten, että kokonaisuus luovutettaisiin yhdellä kertaa, ja että se olisi allianssin kautta tilaajan, esimerkiksi muodostetun tilaajayhtiön hallinnassa. Muodostajina yhtiössä olisi rakennusliikkeitä ja mahdollisesti myös kaupunki. Jokaiselle toimijalle olisi mahdollista löytää kokonaisuudesta omaan liiketoimintaan sopiva komponentti tuotettavaksi markkinoille. Kun kukaan osapuoli ei yksin vastaisi kokonaisuudesta, tarve toteuttamisen säännöstelylle vähenisi. Osapuolten olisi lisäksi helpompaa hallita ja kantaa omaan toteutusosaansa liittyviä riskejä. Kyseisessä mallissa yhtiö, joka voisi hakea aluekehittämisen pääomittamiseen myös ulkopuolista rahaa, voisi ostaa maat kaupungilta ja toteuttaa myös normaalisti kaupungin vastuulle kuuluvat kadut sekä muun infrastruktuurin, minkä lisäksi se huolehtisi rakentamisesta omalla suunnitelmallaan kantaen myös kohteiden myyntiriskin. Ydinryhmä yhtiössä tilaisi lopuksi muut alueen tarvitsemat palvelut ja kaupunki ostaisi yleiset alueet ja muun infrastruktuurin takaisin itselleen, mikä kompensoitaisiin esimerkiksi tontinluovutuksessa. Myös yleisten alueiden ja kunnallistekniikan ajatellaan mallissa syntyvän tehokkaammin synergioita hyödyntäen, kun ne eivät ole julkisen toteuttajan vastuulla, ja kun voidaan välttää myös niiden toteutusta osissa. Toinen vaihtoehto olisi, että jokin operaattori voisi myös ottaa nämä hoidettavakseen käyttö- ja ylläpitovaiheessa.

Mallin taloudellinen viitekehys on haastateltavien mukaan parhaillaan kehitteillä. Malli poikkeaisi oleellisesti perinteisestä ”yksittäisen tilaajan mallista”, jossa esimerkiksi julkinen tilaaja rahoittaa hankkeen, sillä nyt raha tulisi markkinoilta – loppu viimeksi asunnon ostajilta. Oleellinen kysymys on, missä vaiheessa ostajat ovat valmiita lähtemään mukaan ja sitoutumaan rahoitukseen, ja hankkeen aikainen rahoitus mallissa tulee tuki hoitaa erikseen. Bonuksia ja palkkioita ajatellen avaintulosalueita ei ole vielä määritelty, mutta luultavasti eräs tekijä tulisi olemaan palvelujen saatavuuden toteutuminen. Tämä liittyy esimerkiksi kysymykseen, saadaanko alueelle toteutettua tietyt kriittiset palvelut, jotka kaupunginosista tyypillisesti puuttuvat ensimmäisten vuosien aikana. Toisaalta myös hankkeen taloudelliset, aikataululliset ja laadulliset tekijät olisi luonteva kytkeä avaintulosalueisiin – mahdollisesti myös kunnallistekniikan ja yleisten alueiden toteutus. Joidenkin tekijöiden arvottaminen on toisaalta tuottanut myös haasteita: kuinka esimerkiksi mittaroida asumisen viihtyisyyttä? Toisen haastatellun mukaan, jos kokonaisuuteen sisältyisi lisäksi kaavoitusvaihe, sen niveltämiselle mukaan aluetoteutuksen allianssiin ei olisi erityistä estettä. Tällöin luonnollisesti myös kaavatöiden tehokkuus ja laatu voisivat olla osa avaintulosalueita.

Molemmat haastateltavista uskovat mallin kiinnostavuuteen ja kykyyn synnyttää virtauksia sekä yhteisöllisyyttä. Rakentamisesta aiheutuvaa asukkaille, yrittäjille ja myös kaupungille haitallista häiriöaikaa olisi mahdollista lyhentää kokonaisuuden valmistuessa nopeammasa aikataulussa, minkä lisäksi toimijoiden olisi mahdollista hyödyntää rakentamisen työmaavaiheessa syntyviä skaala- ja synergiaetuja sekä jakaa toteutuksen riskejä. Hankkeen pitkittymisen välttäminen myös edesauttaisi sen muuta kannattavuutta, sillä rahoitustarve pysyisi pienempänä ja pääoman tuotto ei pääsisi heikkenemään. Kaupunki voisi parhaimmillaan edistää imagon ja fyysisen ympäristön lisäksi kokonaisen yhteisen mallin kattavan alueen syntymistä, ja myös kohteen brändäyksessä ja markkinoinnissa olisi mahdollista saavuttaa hyötyjä tekemällä toimijoiden välistä yhteistyötä sen sijaan, että jokainen myisi vain omaa tuotettaan. Syntyvää kokonaisuutta olisi edelleen helpompi markkinoida ylläpidon ja muille palveluntuottajille (isännöinti-, huolto- ja ylläpitosopimukset) ennen käyttövaihetta, kun etukäteen tiedetään, millainen kokonaisuudesta tulee ja että tietty määrä volyymia tulee syntymään tiettyyn sijaintiin tiettyssä ajassa.

Julkista sektoria edustavan haastateltavan mukaan kaupungin tulisi omista lähtökohdistaan päättää, onko sen viisasta olla mukana allianssin ydinryhmässä ja tilaajayhtiössä. Käytännössä kaupungin virkamiehen on vaikea olla mukana allianssin itsenäisiä päätöksiä tekevässä ydinryhmässä suoraan, jollei tätä ole organisoitu jonkinlaisen yhtiörakenteen kautta siten, että yhtiölle on poliittisen päätöksentekoprosessin kautta annettu tietty toimivalta. Esimerkiksi haastateltavan kuvailemassa hankkeessa kaupunki on epäröinyt mukanaoloon, sillä se ei välttämättä koe läsnäolollaan tuovansa lisäarvoa alueen toteutukseen rakennusvaiheessa.

Saman haastateltavan oman mielipiteen mukaan kaupungin toimintaa olisi erinäisissä hankkeissa myös mahdollista viedä vieläkin pidemmälle siihen suuntaan, että kaupunki olisi aktiivisesti mukana oman itsensä kehittämisessä verkostoituneena markkinoilla omistamansa kaupunkikehitysyhtiön kautta. Tällaista nimenomaan kehittämistyökaluna toimivaa kehitysyhtiötä ei tosin tulisi perustaa vain yksittäistä projektia/hanketta varten, vaan ideana olisi hyödyntää sitä laajemmin erilaisissa kehityshankkeissa. Parhaimmillaan tällainen uudenlainen osallistuminen voisi mahdollistaa huomattavasti syvällisemmän ja pidemmälle viedyn verkostoitumisen ympäröivän yhdyskuntarakenteen kanssa, mikä edesauttaisi sitä, että asioita tiedostettaisiin eri tavalla kaupunkiorganisaatiossa.

Haastateltavat kuitenkin korostivat, että kaupungin ydintiimissä mukana oleminen ei ole allianssin syntymisen tai kehittämisen kannalta välttämätöntä. Ilman kaupungin mukana oloa kaupungin hyödyt olisivat siinä, että se saa ajallisesti rajatun ja selkeän hankkeen allianssi-toteutuksena, jolloin sen rooliksi jäisi vain esimerkiksi kaavan ja varauksen ehtojen kautta olla mahdollistajana allianssin muodostumiselle. Allianssin ehtona on, etteivät osapuolet voi hyötyä, ellei maaliin päästä määrätyillä kriteereillä yhdessä sovitussa aikataulussa yhteisin tavoittein. Jos allianssi muodostuu, on oltava olemassa tämä ”henki”, jolloin väistämättä saadaan kustannussäästöjä haitan ollessa kaupungille pienempi, kun rakentamisen haitta-aika tunnetaan. Kun kaupunki tietää, että toteuttavalla ryhmällä on hyötyjä, niin se voi edelleen haastaa ryhmän tekemään myös parempaa kaupunkirakennetta, josta kaupunki taas hyötyy paitsi yhdyskuntataloudellisesti myös kasvaneena veronmaksukykyinä ja palveluina sekä liiketoiminnan ja palveluntuotannon edistymisellä. Tontin tai alueen arvon kehittymisen kannalta kysymys on myös siitä, että hyöty voi tulla markkina-arvon nousuna. Vaikka kaupunki ei olisikaan ydinryhmässä osapuolena, se voi saamalla aikaisek-

si hyvän allianssin saada hyvän suunnitelman, joka taas voi johtaa hyvään kaavatoteutukseen niin, että myyty tonttimaata on arvokkaampaa. Oleellista ei kuitenkaan kaupungin tapauksessa ole vain tontin tai alueen arvon maksimointi vaan se, että kaupungin saama kassavirta kokonaisuudessaan kasvaa. Haastateltavien mukaan allianssi toisaalta olisi aluekehittämisen kannalta vain yksi tapa päästä lopputulokseen ja vaihtoehtoisia tapoja on myös muita.

Molemmat haastateltavat myös korostivat, että monilla pienemmillä toimijoilla on kustannusosaamista ja joustavuutta, joka toisinaan puuttuu isommilta ja jäykemmiltä organisaatioilta. Tämän vuoksi oikealla tavalla pieniä toimijoita keräämällä saadaan joskus asioita tehokkaammiksi. Allianssia hyvänä työkaluna voidaan myös perustella, jos sen avulla on näissä tilanteissa mahdollista luoda toimiva projektinhallinta, mikä ei aina pieniltä toimijoilta onnistu.

Valmiita malleja sille, johtaako jokin toimijoista allianssia tai ylipäänsä koalitiota, ei ole, vaan toimijoiden ottamat riskit ja vastuut määrittävät roolitusta ja ovat riippuvaisia hankkeen ansaintamallista. Käytännössä kaikkein suurimpien riskien ja vastuiden kantaja omaa luonnollisesti merkittävimmän roolin, ja tämä toimija voi monesti olla esimerkiksi rakennuttamisesta vastaava rakennusyritys. Päätöksenteon kannalta keskeistä on kuitenkin yhteisten tavoitteiden löytyminen, sillä ryhmäpäätöksiä edellyttävässä allianssissa ilman yksimielisyyttä hanke ei etene. Ydintekijöiden joukko ei siksi saisi olla liian laaja.

Kohdealue ja sen kehittäminen

Kuten alussa oli esillä, lähes jokainen haastateltava vahvisti vallallaan olevan käsityksen siitä, että perinteisesti allianssi -mallia on sovellettu, tai ainakin sen on mielletty soveltuvan, lähinnä suuren kokoluokan hankkeisiin, kuten laajoihin infrastruktuurihankkeisiin sekä talonrakennukseen. Allianssin soveltaminen alueiden ja kiinteistökehittämisen sekä toteutuksen työkaluna – siten että toteutusmuotoa hyödynnettäisiin ja tarkasteltaisiin rakentamisen lisäksi myös kiinteistö-/aluekehityksen näkökulmasta – on suuntauksena uusi.

Siihen olisiko jo kaupunginosa-/aluetarkastelussa esiin nousseita alueallianssin hyötyjä mahdollista skaalata myös pienempimittakaavaisen aluekehittämiseen – esimerkiksi työn kohteen kaltaiseen korttelitason kiinteistökehittämiseen – haastateltavat eivät nähneet varsinaista estettä, joskaan kaikilla haastatelluilla ei ollut myöskään kysymykseen yksiselitteistä vastausta. Kaavoitusprosessia, kehittämistoimintaa ja allianssia kaikkia tuntevat haastateltavat olivat varsin vakuuttuneita menettelyn hyödyistä ja uskoivat sen potentiaaliin, kunhan pilotoitavia hankkeita saadaan enemmän ja etenemään toteutukseen saakka, jolloin myös tietoa saataisiin enemmän. Korttelikin koettiin melko suureksi kokonaisuudeksi, ja jos se edes suurelta osin toteutetaan esimerkiksi asuntotuotantoon, on siinä yhdelle rakennusliikkeelle paljon työtä. Ainakin mikäli rakentaminen halutaan saada ripeästi liikkeelle. Haastateltavat myös varsin yksimielisesti painottivat, että vaikka suoranaisesti ei puhuttaisikaan allianssista, niin yhteistoiminnallisuus ja erilaiset kumppanuudet nähtiin vallitsevana, tulevaisuudessa yleistyvänä tapana toimia.

Toisaalta allianssia perinteisemmässä sovellusympäristössä tunteneista haastateltavista jokainen korosti toteutusmuodon sellaisia hyviä puolia, kuten vaikka yhteistyön ja luottamuksen synnyttämistä, jotka sinänsä nähtiin hyödyllisiksi mihin hyvänsä toimintaan. Tässä ryhmässä tosin nousi esiin myös aiheellisia arveluita ja pohdintoja. Eräs yksityisen sektorin

haastateltava korosti, että varsinkin isommissa hankkeissa toteutuksen nopeuttaminen ei aina ole mielekästä, sillä myös markkinoilla kysyntä on rajallista. Tällöin luonnollisesti kriittistä on, mitä ja millaiseen markkinaympäristöön ollaan tuottamassa. Jos tarjonta jonkin tuotteen osalta nousee paikallisesti liian suureksi, ei tästä voi väistämättä seurata muuta, kuin hintojen joustaminen alaspäin. Samainen haastateltava kuitenkin oli sitä mieltä, että ajatus rakennusurakoitsijoiden ja palveluntuottajien sitomisesta yhteen allianssin kautta vaikutti mielenkiintoiselta. Jos esimerkiksi myös kaavoitusta ja kunnallistekniikka voitaisiin toteuttaa alueallianssin kautta, jolloin juuri vaikka yhdyskuntatekniikkakin tulisi enemmän vapailta markkinoilta, saattaisi tämä tuoda toimintaan tehokkuutta kilpailun lisääntyessä ja hintojen laskiessa. Samalla päästäisiin vaikuttamaan kaavan sisältöön tontin hinnan ja muiden maksujen toimiessa vipuvartena. Kaupunki tietää kunnallistekniikan hinnan nyt, mikä voisi olla peruslähtökohta, ja mallissa alituksista hyvitetäisiin ylitys-/alitusmekanismilla, kun taas aikatauluja voisi kirittää bonuksilla antaen hyvitystä esimerkiksi kaavoitus-, maankäyttö- tai tonttivaraukskustannuksista. Edellä mainitut edut olisivat toki pieniä tekijöitä ajateltaessa suurempaa kokonaisuutta, sillä kaupungin suurin hyöty tulisi hankkeen mahdollisesti nopeammasta läpimenoajasta ja rahavirtojen nopeammasta kääntymisestä kaupunkiin päin.

Kaikkiaan haastatteluissa korostui laajasti näkemys, että työn korttelin kannalta kriittistä kaupungille olisi aivan aluksi arvioida tarkemmin, mitä se tahtoo. Mitkä ovat sen strategian kannalta ne palvelut ja/tai toiminnot, joilla projektia ja laajempaa ympäristöä halutaan lähteä jalostamaan? Hankinnan kuvaus – kehittämisen reunaehdot – tulisi määrittellä ja kiinnittää, minkä jälkeen tätä määrättyä taustaa vasten lähdettäisiin hakemaan toimijoita ja edelleen toteutusmuotoa, minkä ei kuitenkaan tulisi olla valintana itsetarkoituksellinen. Hankkeen raamien tulisi siis määrittää toteuttamisen mallia, eikä päinvastoin, ja toimia samalla kilpailutuksen lähtökohtana. Alueallianssi -tarkastelun kannalta on lisäksi huomioitava työn kohteen ominaispiirteet. Kortteli on huomattavasti kaupunginosaa pienempi kokonaisuus eikä esimerkiksi infrastruktuurin ja kunnallistekniikan osuus kokonaisuudessa ole vastaavalla tavalla merkittävä. Toisaalta työn kohde vaatii kaavamuutoksen, jolloin kaavoitusvaihe tuo esitellyn aluemallin tarkasteluun uuden laajennuksen. Huomioitava on sekin, että tavoiteltu lopputulos on hybridi toimintoja – ei vain talonrakennusta, jolla pyritään asuinalueen synnyttämiseen.

Erään näkemyksen mukaan alun ideointi- ja visiointivaiheet kuten myös hanketekijöiden tarkempi kuvaus voitaisiin toteuttaa perinteisiä polkuja pitkin. Ennen hyvää ideaa ei ole edes järkevä lähteä rakentamaan ryhmää tai pohtia toteuttamisen muotoa. Kun tahtotila on kirkas ja korttelille on löytynyt liiketoiminnallinen konsepti, niin myös markkinoilta alkaa löytyä vastauksia paremmin ja hanketta on helpompi viedä uskottavasti eteenpäin. Tämän jälkeen rakentamisen toteutusmuodon – joka voisi olla myös allianssi – sekä edelleen kumppanuuskaavan ja kaavamuutoksen hakeminen on lähinnä tekninen proseduuri.

Mitä tulee idean/konseptin hakemiseen, on tähän itsessään monia tapoja, mutta määrittelyn kannalta tärkeää on myös rajausta oikealle tasolle. Joka tapauksessa, tarkennuksista huolimatta, tietty joustavuus hankkeessa tulisi säilyttää, sillä toteuttamista voisi olla vaikea hakea esimerkiksi liian tiukasti rajatulle valmiille kaavalle. Ennen tulisi pyrkiä jonkin tyyppiseen kiinnostusta herättävään ja potentiaalia kuvaavaan suunnitelmaan tai runkoon, joka luo uskon sille, että kaupunki sitoutuu antamaan alueen kehitettäväksi tietyllä käyttötarkoituksella ja raameilla.

Monet haasteltavista olivat sitä mieltä, että keskikorttelin rakennusten säilyttämisen ja/tai purkamisen lähtökohtien selvittäminen on iso osa työn riskianalyysia ja keskeistä hankkeen edistämisen kannalta. Suojelun laajuus luonnollisesti vaikuttaa korttelin kehittämisen laajuuteen ja vaihtoehtoihin, mikä edelleen saattaa rajata eri toteutusmuotojen toimivuutta. Tässä kontekstissa osa haastateltavista pohti hankkeen mahdollista kokoa ja allianssin soveltamisen edellytyksiä: muodostuisiko hankkeesta lopulta kooltaan ja muilta ominaisuuksiltaan sellainen, että resurssit riittäisivät allianssin toteuttamiseen? Kokemuksesta monet suosittelivat tarpeellisten lausuntojen ja valtuutusten hankkimista mahdollisimman nopeasti, sillä kehittämisen kannalta hankalinta ja kalleinta ovat kesken hankkeen tapahtuvat ennakoimattomat muutokset, minkä lisäksi ilman faktisia lähtökohtia myös toimijoiden houkuttelu mukaan voi olla vaikeaa.

Erään näkemyksen mukaan, mikäli kaupunki ei korttelin tullessa luovutetuksi palasina kykene hallitsemaan hankekokonaisuutta ja takaamaan sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista, esimerkiksi välttämään osaoptimoitua, olisi kortteli tontteineen luovutettava mieluummin kokonaisuutena. Tällöin todennäköisenä toteuttajana olisi normaalitapauksessa jokin suuri rakennusyhtiö, mikä tietysti on yksi mahdollisuuksista. Jos kuitenkin kortteli halutaan toteuttaa ripeämmin pyrkien välttämään edellä esiteltyjä haasteita, voitaisiin kaavakehitykseen ja toteutukseen vaihtoehtoisesti hakea koalitiota - toimijoiden joukkoa - joka mahdollisuuksien mukaan voisi toteuttaa alueen allianssinakin, tai sitten jollain muulla yhteistoiminnallisuutta tukevalla toteutusmuodolla, mikä luonnollisesti monen toimijan tapauksessa on välttämättömyys. Tarkemman vision tultua selvitettyä, kaupunki hakisi toimijajoukkoa vision toteuttamiseen työssä jo aiemmin määriteltujen hanketekijöiden rajoissa, minkä jälkeen mukaan ilmoittautuneet laatisivat omat suunnitelmansa. Kaupungilla taas olisi mahdollisuus valita toimijajoukoista paras – se, joka onnistuu täyttämään ilmaistun tahtotilan ja hanketekijät parhaiten. Parhaan toimijajoukon kanssa tehtäisiin sopimus yhteistoiminnasta ja kaupunki voisi pohtia mukanaolonsa mielekkyyttä.

Erilaisen näkökulman tarkasteluun tuo myös kysymys siitä, tulisiko kokonaisuudessa olemaan luovutuksen jälkeen komponentteja, esimerkiksi kohde tai palveluja, jotka jäisivät kaupungin käyttöön tai omistukseen osaksi kaupungin tasetta. Tässä tilanteessa kaupungin olisi allianssin kautta mahdollista olla perinteisessä viitekehityksessä tilaaja-roolinsa kautta tiiviimmin osana ydinryhmää ja ulottaa rooliaan suunnittelun ja kaavakehityksen yli hankkeen seuraaviin vaiheisiin. Vaihtoehdossa tilattu kokonaisuus tai sen osa olisi mahdollista toteuttaa tehokkaammin budjetti- ja aikaraameissa yhteistoiminnallisuutta edistäen, mikä tukisi allianssin keskeistä ”arvoa rahalle” -periaatetta mahdollistaen kaupungin näkökulmasta myös hankkeen paremman ohjauksen ja seurannan. Edellä mainituthan väistämättä jäisivät vähäisemmiksi mallissa, jossa kaupunki ei olisi selvästi osa ydinryhmää, milloin myös allianssi-toteutuksen hyödyt olisivat etupäässä välillisiä.

Mikäli kaupunki tilaisi ryhmältä jonkin kokonaisuuden tai esimerkiksi sitoutuisi tuomaan alueelle omia toimintojaan jääden tilojen käyttäjäksi tai käyttäjäomistajaksi, erikseen mietittäväksi asiaksi jää, olisiko esimerkiksi mahdollinen asuntotuotanto kytketty osaksi allianssia vai ei. Joka tapauksessa myös palvelujen ja käyttäjätarpeiden suunnittelu kytkeytyisi luontevasti osaksi kaavakehitystä, rakentamista ja halki prosessin tapahtuvaa suunnittelua, mikä tukisi ajatusta kehitysprosessin vaiheiden tiiviimmästä integraatiosta. Vaihtoehdossa ei toisaalta suljeta pois mahdollisuutta useampien toimijoiden sitomisesta osaksi toteutusta, mikä mahdollistaisi alue -tarkastelussa havaittuja, nopeampaan läpimenoaikaan ja skaalautumiseen sekä synergioihin perustuvia hyötyjä. Kuitenkin tällöin kaupunki jou-

tuisi myös hyväksymään tilaaja -roolin mukanaan tuomat velvoitteet: on löydyttävä valmiutta hankekumppanuuteen ja suorien kustannusten kattamiseen, ja esimerkiksi otettava huomioon tavoitehinnan määrittelyyn liittyvät haasteet.

Muuta

Haastattelujen toisessa osiossa tunnistettiin myös sellaisia riskitarkastelun kannalta oleellisia tekijöitä, jotka eivät suoranaisesti ole sidoksissa vain allianssiin. Jotkin tekijöistä nousivat esiin jo ensimmäisessä haastatteluosiossa.

Ensinnäkin korttelin sijainnissa nähtiin selkeitä etuja: riski alueen arvon laskun suhteen, vaikka jonkin murroksen seurauksena, on keskeisellä sijainnilla epätodennäköinen, mikä lisää kehittämisen houkuttelevuutta. Toisaalta tunnistettiin normaalit kehittämiseen liittyvät hanke- ja markkinariskit: kysymys kuuluu, osataanko valittu konsepti arvioida oikein ja toteutuuko kokonaisuus sellaisena kuin aluksi ajateltiin? Kolmantena kaupungin tulisi pohdita, kuinka suuri riski piilee siinä, että kortteli pysyy nykytilaisena pitkälle tulevaisuuteen. Tämä luonnollisesti riippuu kaupungin tonttivarannon tasosta ja korttelin strategisesta merkityksestä osana tätä varantoa, mutta myös siitä, onko näköpiirissä sellaisia tapahtumia, että aika palvelisi markkinoiden kehitystä luoden nykytilaan nähden tuottavampia ja parempia käyttömahdollisuuksia. Alueen keskeisyys sai haastateltavat kallistumaan enemmän siihen suuntaan, että jos kaupunki ei itse ole aktiivinen, niin kortteli ei kehity, mikä itsessään nähdään riskinä sen potentiaalain jäädessä hyödyntämättä.

Esillä ollut kysymys hankkeiden usein puutteellisista taloudellisista laskelmista sekä muista selvityksistä nähtiin myös asiana, jonka ei tulisi olla sidoksissa toteutusmuotoon. Tarkasteluiden tulisi mahdollisuuksien mukaan olla mahdollisimman perusteellisia kaiken tyyppisissä hankkeissa. Kaupungin sisäisen riskienhallinnan osalta, esimerkiksi eri rooleja edustavien toimijoiden keskinäisten toiminnan näkökulmasta, jäi lisäksi epäselväksi, mitä lisäarvoa allianssi toisi toimintaan. Tätä pohdittiin ennen kaikkea siitä näkökulmasta, ettei ollut täysin selvää, kuinka esimerkiksi viranomaisroolissa toimivia tahoja ja heidän toimintaansa integroitaisiin tiiviimmin osaksi allianssia. Käytännössä ajatus viranomaistahojen mukana olosta ydinryhmässä nähtiin hankalana muun muassa siitä syystä, että viranomaiset eivät kanna samanlaista taloudellista riskiä ja vastuuta kuin keskeiset hankeosapuolet, minkä lisäksi esimerkiksi viranomaistoiminnan onnistumisen mittaaminen ja kytkentä kannustavaan järjestelmään olisi haastavaa. Tiivis yhteistyö kaupungin sisällä ja viranomaisten välillä, johon sinänsä jo nykyisellään pyritään, nähtiin niin ikään päämääränä, jota tulisi edistää hankkeissa toteutuksen ja yhteistyön muodoista riippumatta.

Mitä tulee mahdollisiin markkinariskeihin, sanktioihin haastateltavat eivät uskoneet. Sitä vastoin kaikkien hankkeissa mukana olevien tulisi ennemmin ymmärtää suhdanteita ja niiden realiteetteja - ylä- ja alamäkiä, joiden suhteen jokaisen osapuolen kyky ennustaa on rajallinen. Jos kaupungille on tärkeää kehittää korttelia suhdanteesta riippumatta, niin silloin sen on ehkä luovuttava osasta maan arvoa, jotta lopputulos toteutuisi huonommassa suhdanteessa. Jos kaupunki taas haluaa tietyn tuoton, niin silloin on ymmärrettävä, että suhdanteen on oltava luovutettaessa oikea. Tämä on realismia alan toimijoiden keskuudessa ja ainakaan tähän haasteeseen allianssikaan ei tuottanut merkittävää ratkaisua.

8 Johtopäätöksiä

Luku 8 toimii työn yhteenvetolukuna, jossa tehdään johtopäätöksiä aiemmissa luvuissa 2 – 7 läpi käydyn teoreettisen ja empiirisen aineiston pohjalta. Aluksi esitellään työn keskeiset tulokset ja vastataan johdantoluvussa 1 esitettyihin tutkimuskysymyksiin, minkä jälkeen annetaan suosituksia kohdetta koskevista jatkotoimenpiteistä. Lopuksi pohditaan työn ja sen tavoitteiden onnistumista ja analysoidaan mahdollisen jatkotutkimuksen mielekkyyttä.

8.1 Yhteenveto työn tuloksista

Kiinteistökehitysprosessin eri vaiheissa hankkeeseen vaikuttavat ja ovat osallisina erilaiset toimijat, joiden läsnäolo vaihtelee yksittäisistä vaiheista useamman vaiheen yli tapahtuvaan toimintaan. Erilaisista lähtökohdista, rooleista ja intresseistä johtuen näkökulmat, odotukset sekä riskit hankkeiden ja toiminnan suhteen vaihtelevat. Osapuolten intressit voivat olla vastakkaisia tai yhteneviä ja kiinteistökehittämislle leimallista, erityisesti kaupungin näkökulmasta, on roolien päällekkäisyys.

Kaupunki, joka vastaa lakisääteisesti alueidensa käytön suunnittelusta ja ohjaa sekä valvoo rakentamista, toimii paitsi alueensa asumisen, elinkeinotoiminnan ja eheän yhdyskuntarakenteen edellytysten luoja, mutta myös investorina ja palveluntuottajana. Kaupunki voi kiinteistökehitystä ajatellen olla omaisuuden omistaja; lupia myöntävä, sääntelevä ja ohjaava viranomais; tai palveluverkostonsa ylläpitämistä edellyttävien tilojen käyttäjä. Työssä esitellyn kehittämisen kolmikantaorganisaation viitekehyksessä kunta voi olla myös hankkeiden tilaaja ja/tai kiinteän omaisuuden kehittäjä. Omistaminen yleisesti tukee organisaation käyttötärpeita, tuo sijoitetulle pääomalle tuottoja tai mahdollistaa tarpeiden palvelun; kehittäminen taas on omien omistusten kehittämistä, josta saadaan pääoma- tai myyntituloja - tai sitten kyse on toisen lukuun toimimisesta toimeksiannon pohjalta; käyttö, tapahtuipa se omissa tai vieraissa tiloissa, taas mahdollistaa toimintojen harjoittamisen.

Monet rooleista ja intresseistä ovat vastaavia myös yksityisen sektorin toimijoille, mutta kaupungin ja muiden toimijoiden välinen ero piilee toiminnan laaja-alaisuudessa. Operointi tapahtuu jokaisella kehityksen kolmikantaorganisaation kannoista ja myös kolmikannan ulkopuolella. Siinä missä yksityinen osapuoli on kiinnostunut ensisijaisesti vain esimerkiksi omasta kohteestaan, yksittäisestä hankkeesta tai liiketoiminnasta, on kaupungin huomioitava toiminnassaan laajempi maankäytön ja palveluverkkojen kokonaisuus sekä liiketoiminnallisten tavoitteiden lisäksi myös sosiaaliset ja yleishyödylliset näkökulmat. Vaikka monessa asiassa päävastuu on kaupungilla, on sen kuitenkin tavoitteitaan saavuttaakseen toimittava vuorovaikutteisesti muiden kehitysosapuolien kanssa, joita se välttämättä tarvitsee.

Kiinteistökehittämisen riskit, joita esiintyy koko kehitysprosessin halki, ovat riippuvaisia paitsi osapuolen roolista ennen kaikkea kehittämisen lähtökohdista. Erilaisten riskien kirjo kunnallisen kehitystoiminnan näkökulmasta on laaja.

Kehitysprosessia ajatellen erilaisia riskejä muodostuu esimerkiksi yksittäisten osavaiheiden välisestä huonosta keskinäisestä integraatiosta. Riskit voivat olla myös seurausta puutteellisesta yhteistyöstä eri osapuolten (esim. julkinen ja yksityinen) välillä, jolloin intressien ja tavoitteiden yhteensovitus ei syystä taikka toisesta onnistu. Riskit voivat olla sisäisiä, jolloin kyse on kaupunkiorganisaation eri rooleja edustavien tahojen (esim. eri viranomaiset) keskinäisen vuorovaikutuksen ongelmista, mutta riskejä voi muodostua myös ulkoisten

tapahtumien, kuten esimerkiksi negatiivisten markkinamuutosten seurauksina. Toisaalta riskit voivat realisoitua lyhyellä aikavälillä, jos puhutaan vaikkapa yksittäisen projektin rahoituksen kulujen kasvusta, tai sitten kyse on kaupungille pitkällä aikavälillä muodostuvista ongelmista, kuten haasteista houkutella ihmisiä ja yrityksiä tai tuottaa vaadittuja palveluja tai tavoiteltua yhdyskuntarakennetta halutuilla toiminnoilla.

Monet riskeistä ovat sidoksissa kaavoitukseen, jossa kaupungin rooli monopoliaseman johdosta on vahva. Riskit voivat liittyä esimerkiksi kaavoitusta edeltävien selvitysten puutteellisuuteen; kaavas suunnittelun ja kaavanlaadinnan osalta markkinavuorovaikutuksen, osallistamisen ja kuulemisen riittämättömyyteen; tai jo laadittujen kaavojen osalta niiden sisällön, kaavataloudellisuuden ja muun toteutettavuuden sekä ohjaavuuden ongelmiin. Kaavoitusprosessissa riskejä liittyy väistämättä myös mahdollisiin hankkeiden aikatauluja venyttäviin kaavavalituksiin sekä kaavojen hyväksynnän edellyttämään poliittiseen päätöksentekoon. Yksittäisen hankkeen näkökulmasta kyse voi olla puutteellisesta tiedottamisesta tai epäonnistumisesta sopimustenlaadinnassa, kilpailuttamisessa tai kumppanin/kumppanien valinnassa. Toisaalta hankeriskien kannalta kysymyksiä liittyy myös siihen, osataanko valittu konsepti arvioida oikein ja toteutuuko kokonaisuus sellaisena kuin aluksi ajateltiin, mikä osaltaan korostaa tulevaisuuden ennustamisen haasteellisuutta.

Mitä tulee kunnalliseen riskienhallintaan, jossa korostuu vahvasti eri rooleja edustavien tahojen yhteistoiminta, on se tyypillisesti tasapainoilua kehityksen seurauksena syntyvän rakennetun ympäristön laadun tai muiden vaatimusten ja sosiaalisten ynnä muiden kaupungin tavoitteiden, pyrkimysten sekä talousnäkökulmien välillä. Vaikka kaupungin ei esimerkiksi ole mahdollista suoraan määrätä, kuka kaavat implementoi ja koska, sen on kuitenkin mahdollista erinäisin kumppanuuksin ja sopimuksin jouduttaa ja ohjata kehitystä haluttuun suuntaan.

Markkinaehtoisesti toteutuskelpoisimpien kaavojen syntymistä ja rakentamisen ja suunnittelun välistä vuorovaikutusta on työn tulosten perusteella pyritty edistämään muun muassa kumppanuuskaavoituksella, joka myös tähtää kaavaprosessin nopeuttamiseen. Prosessia on kaupunkien puolelta joudutettu myös huolellisella valmistelulla, paremmalla tiedottamisella, osallistamista kehittämällä sekä hyödyntämällä käytössä olevia maapoliittisia työkaluja, joilla on merkitystä myös kaavavalitusten riskien pienentämisessä. Kuntanäkökulmasta maapoliittiset keinot ovat toisaalta keskeisessä roolissa pyrittäessä kattamaan yhdyskuntarakentamisen ja palveluntuotannon kustannuksia sekä leikatessa yksityisille kaavoituksesta koituvaa ansiotonta arvonnousua.

Kaavaviranomaisena kaupungilla on mahdollisuus kontrolloida suunnittelua ja stimuloida markkinoita tuottamalla eri käyttötarkoituksen mukaisia tontteja kysynnän mukaan tai muun ohjausvaikutuksen saavuttamiseksi. Valinnoilla ja asetetuilla reunaehdoilla pyritään varmistamaan ympäristölle asetettujen määrällisten ja laadullisten tavoitteiden toteutuminen, valintojen viitatessa esimerkiksi mahdollisuuksiin säädellä kaavan sisällöllisiä tekijöitä tai valita hankkeiden toteuttajat. Kaavan ohjaavuutta ja toteutumista pyritään edistämään myös muilla keinoin, esimerkiksi tontinluovutuksella, joka myös osaltaan toimii työkaluna tasokkaan ympäristön luomisessa ja toisaalta myös välineenä jo tehdyn kaavatyön suojelussa.

Valinnoilla on usein kuitenkin seurauksensa. Esimerkiksi kilpailutta tapahtuneet toteuttajavalinnat voivat olla ongelma maanomistajien tasapuolisen kohtelun ja toiminnan läpinäky-

vyöden kannalta. Ei-rahallisista suunnitteluperiaatteista tinkiminen ja/tai rakennusoikeuden lisääminen, joilla kunta voi pyrkiä edistämään kaavan toteuttamista, sitä vastoin saattavat riskienhallinnan työkaluina tuottaa ristiriitoja alkuperäisten kaavatavoitteiden kanssa heijastuen negatiivisesti esimerkiksi hankkeen synnyttämiin tuloihin ja verokertymään.

8.2 Työn tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Alaluku 8.2 vastaa työssä asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Työn keskeiset päämäärät muotoiltiin kysymysmuotoon alussa alaluvussa 1.4. Tutkimuskysymyksiin vastataan sekä teoreettisen että empiirisen aineiston pohjalta, joskin aineistojen painotus kysymyksittäin vaihtelee. Esimerkiksi tutkimuskysymysten 1 ja 2 vastaukset pohjautuvat vahvasti molempiin kirjallisuuskatsaukseen sekä haastatteluihin, kun taas 1. tutkimuskysymyksen alakysymyksen vastaus painottaa selvemmin vain haastatteluja.

8.2.1 Allianssi intressiensovittamisen ja riskienhallinnan työkaluna

Yleinen tarkastelu

Tutkimuskysymykseksi 1 asetettiin: *Onko julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä kiinteistökehityksessä – riskienhallinnan sekä tavoitteiden toteutumisen ja yhteensovituksen näkökulmasta – mahdollista kehittää allianssilla?*

Kiinnostus allianssia kohtaan ja toteutusmuodon potentiaalin tutkiminen alue- ja kiinteistökehityksen näkökulmasta pohjautuu haluun ratkaista kehitystoiminnassa nykyisellään havaittuja haasteita. Näistä keskeisimpiä ovat kehityshankkeiden vaiheiden puutteellinen integraatio, kehitysprosessin pitkäksi venyvä ajallinen kesto sekä osapuolten taipumus optimoida omaa vaihettaan osakokonaisuuksien ollessa piittaamattomia suuremmasta kokonaisuudesta. Laajemmin uudenlaisten toimintatapojen kehittämisen tarve on myös seurausta yhteiskunnallisesta muutoksesta, minkä seurauksena julkisen ja yksityisen sektorin väliseltä työnjaolta odotetaan yhä enemmän joustavuutta.

Allianssin ja allianssi-tyyppisen yhteistyön laajentaminen rakentamisen toteutusvaiheen ulkopuolelle osaksi laajempaa kehittämisen prosessia on uusi suuntaus ja vasta tarkastelun alla. Työn teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen pohjalta voidaan kuitenkin tulla johtopäätökseen, että toteutusmuodon laajemmalla soveltamiselle kiinteistökehitykseen on olemassa potentiaalia. Riskienhallinnan ja intressien yhteensovittamisen näkökulmasta allianssihyödyntäminen kunnallisessa kiinteistökehityksessä, sekä perinteisessä mielessä että uudella tavalla sovellettuna, luo lisäarvoa osaan työssä tarkastelluista kysymyksistä.

Työssä esillä olleesta aluetoteutuksen allianssi -mallista, ”alueallianssista”, ei vielä ole olemassa pilotoituja ja toteutukseen/käyttöön asti vietyjä esimerkkejä. Uuden mallin soveltaminen allianssin prosessin osalta on muodostusvaiheessa ja etenemässä kehitysvaiheeseen, ja niin ikään tarkempi taloudellinen viitekehys on vasta kehitteillä. Koska kyseessä olevassa hankkeessa ei käytetä julkista rahaa, eikä asianosaisella kaupungilla julkisyhteisönä ole perinteistä tilaaja -roolia tai välttämättä muuta hankkeelle lisäarvoa luovaa erityisosaamista, se myös kriittisesti pohtii mukanaoloaan ydinryhmässä osana tilaajayhtiötä. Vaikka kyseinen malli on lähtökohtaisesti ajateltu alueiden kehittämiseen, on siinä pienempimittakaavaisen kiinteistökehittämisen kannalta kiinnostavia ja hyödyllisiä elementtejä, joita on ainakin osin mahdollista realisoida allianssin yleisten hyötyjen ja mahdollisuuksien rinnalla.

Allianssi itsessään voi houkutella yksityisiä toimijoita monestakin syystä. Toteutuksen jakaminen useammalle urakoitsijalle vähentää tarvetta rakentamisen aikatauluja pitkittävälle säännöstelylle ja pienentää yksittäisen osapuolen osalta rakentamiseen ja kohteiden myyntiin liittyviä riskejä. Kohteiden myyntiriskin kantavan osapuolen intressien mukaista on, että esimerkiksi asunnot saadaan myytyä nopeammin paremmalla hinnalla ja että liike- ja toimitiloihin löydetään jo alussa yrittäjät. Toisaalta nopeampi läpimenoaika myös vähentää yksityisen pääomariskejä, sillä hankkeiden kannattavuus paranee rahoitustarpeen pysyessä pienempänä ja pääoman tuoton pysyessä vahvempana. Yhteistyö ja tietyn volyymin syntyminen rajatussa ajassa voi myös mahdollistaa rakentamisen työmaavaiheeseen, käytön ja ylläpidon palveluntuotantoon sekä myyntiin ja markkinointiin liittyviä skaala- ja synergiaetuja.

Kaupunki taas saa ajallisesti rajatun ja selkeän hankkeen allianssi-toteutuksena. Osapuolet voivat hyötyä vain jos lopputulokseen päästään määrätyillä kriteereillä yhdessä sovitussa aikataulussa yhteisin tavoittein. Jos allianssi muodostuu, on oltava olemassa nämä puitteet, jolloin väistämättä saadaan kustannussäästöjä haitan ollessa myös kaupungille pienempi, kun rakentamisen kielteisesti asumisviihtyvyyteen, elinympäristön laatuun ja alueen yleiseen houkuttelevuuteen vaikuttava haitta-aika lyhenee. Tiedostetut hyödyt edelleen ovat peruste haastaa ryhmää tekemään myös parempaa kaupunkirakennetta, josta kaupunki taas hyötyy paitsi yhdyskuntataloudellisesti myös kasvaneena veronmaksukyknä ja palveluina sekä liiketoiminnan ja palveluntuotannon edistymisellä. Vaikka kaupunki ei olisikaan ydinryhmässä osapuolena, se voi kaavan ja varauksen ehtojen avulla saamalla aikaiseksi hyvän allianssin saada hyvän suunnitelman, joka taas voi johtaa hyvään kaavatoteutukseen ja myytynä arvokkaampaan tonttimaahan. Tontin tai alueen arvon kehittymisen kannalta hyöty voi siis olla myös markkina-arvon nousua.

Jos kaavoitusta ja kunnallistekniikka toteutettaisiin osana tällaista allianssia, jolloin yhdyskuntatekniikka ja kaavatyö tulisivat enemmän vapailta markkinoilta, saattaa tämä tuoda toimintaan tehokkuutta kilpailun lisääntyessä ja hintojen laskiessa. Samalla päästäisiin vaikuttamaan kaavasisältöön, mikä tukisi markkinaehtoisten ja kuluttajatarpeet huomioivien kaavojen syntymistä, tontin hinnan ja muiden maksujen toimiessa kannustimena. Alituksista hyvitetäisiin ylitys-/alitusmekanismilla esimerkiksi kunnallistekniikan nykyhinnan toimiessa lähtökohtana, kun taas aikatauluja voitaisiin kirittää bonuksilla antaen hyvitystä esimerkiksi kaavoitus-, maankäyttö- tai tonttivaraukskustannuksista. Suurin hyöty kaupungille tulisi kuitenkin hankkeen nopeammasta läpimenoajasta ja rahavirtojen nopeammasta kääntymisestä kaupunkiin päin.

Kaupungilla voi olla allianssissa myös tilaaja -rooli, jos kokonaisuus tai sen osa rakennetaan julkisella rahalla kaupungin jäädessä esimerkiksi kohteen käyttäjäksi tai käyttäjäomistajaksi, jolloin myös mahdollisuudet hankkeen seuraamiseksi ja ohjaamiseksi ovat hyvät. Perinteinen tilaaja -rooli tukee julkisen rahan tehokasta käyttöä antaen hyvät lähtökohdat aika- ja kustannusriskien hallintaan, ja toisaalta luo mahdollisuuksia hankkeen vaiheiden tiiviimmälle integraatiolle - mikäli allianssiin esimerkiksi toimintojen moninaisuuden, hankkeen vaikuttavuuden tai muiden syiden vuoksi päädytään. Toteutusvastuun jakaminen useammalle toimijalle ja nopeasta läpimenoajasta hyötyminen välillisesti eivät ole kaupungilta pois suljettuja tässäkin vaihtoehdossa eikä esimerkiksi kaupunginosatasoa pienempi koko ole lähtökohtaisesti ongelma.

Allianssi myös kannustaa osapuolia työssä riskienhallinnan kannalta tärkeäksi koettuun yhdessä tekemiseen ja vuorovaikutukseen, ja lisäksi allianssilla voi olla projektinhallinnallistakin merkitystä, jos hanke vaatii usean osapuolen välistä yhteistoiminnallisuutta. Toteutusmuoto lisäksi edellyttää perusteellisten taloudellisten laskelmien tuottamista, mikä voi vakuuttaa poliittisen päätöksenteon vaiheessa vähentäen päätöksenteon riskejä, minkä lisäksi ongelmien ratkaisu lähtökohtaisesti ydinryhmän sisällä voi parantaa ulospäin tapahtuvaa viestintää. Viimeksi mainittu, yhdessä usein kokemusten mukaan onnistuneesti aika- taulussa ja budjetissa pysyvän rakennustoteutuksen kanssa, taas ovat omiaan lisäämään hankkeisiin liitettäviä positiivisia mielikuvia ja hankkeiden julkista hyväksyttävyyttä – ainakin käytettäessä toteutusmuotoa sen perinteisessä sovellusympäristössä, rakentamisessa.

Työssä nousi esiin myös allianssin haasteita. Ensinnäkin alueallianssin haasteet liittyvät puutteellisiin käytännön referensseihin. Lisäksi, varsinkin suurempien kokonaisuuksien kohdalla, markkinoiden rajallisesta kysynnästä johtuen, toteutuksen nopeuttaminen ei aina ole mielekästä, minkä vuoksi kriittistä on, mitä ja millaiseen markkinaympäristöön ollaan tuottamassa. Myyntiriskin kantava yksityinen taho voi joutua kärsimään taloudellisesti kohteiden jäädessä myymättä ja hintojen joudessa alaspäin, eikä markkinoiden paikallinen häiriintyminen ja minkään fasiliteettien tuottaminen liian suurina määrinä vääriin sijaintiin, väärässä ajassa, ole sen enempää kaupungin intressien mukaista. Toisaalta kaupungin ollessa ydinryhmän ulkopuolella, myös toteutuksen edistäminen tietyllä mallilla on huomattavasti haastavampaa ja aloitteellisuuden vaikkapa allianssin käytöstä tulisi tulla vahvasti yksityiseltä puolelta. Tilaajaroolissa tietyn mallin käyttöä taas on helpompi vaatia, jos sille muuten on olemassa perustelut. Allianssin tilaajana haastavimmat vaiheet liittyvät tavoitehinnan määrittelyyn ja kykyyn kantaa tilaajuuden tuomia kustannusvastuita sekä hankekumppanuusvalmiutta.

Toisekseen, kaupungin sisäisen riskienhallinnan osalta, eri rooleja edustavien toimijoiden keskinäisen toiminnan näkökulmasta, erityisesti viranomaisroolissa toimivia tahoja ja heidän toimintaansa on hankala integroida tiiviimmin allianssin kautta. Mukanaolo ydinryhmässä on vaikeaa, sillä esimerkiksi museon ja rakennusvalvonnan kaltaiset tahot eivät kannan samanlaista taloudellista riskiä kuin keskeiset hankeosapuolet. Myös viranomaistoiminnan onnistumisen mittaaminen ja kytkentä kannustavaan järjestelmään on haastavaa. Puutteellisen viranomaisten välisen vuorovaikutuksen muodostamiin riskeihin allianssin soveltaminen ei siis tuo mitään uutta, vaan riskinhallintaa tulee kaupungin puolelta edistää muilla keinoilla, esimerkiksi suosimalla varhaista yhteistyötä hankkeissa pyrkien konsensuseseen ennen ulostuloja. Erilaiset lupa- ja muut viranomaiset on kuitenkin suunnitelmien hyväksyttävyyden parantamiseksi suositeltavaa pitää muuten mukana hankkeen suunnittelussa, jotta näiden käytettävissä olevaa kokemusta voidaan hyödyntää.

Kolmanneksi, jos kaupunki vastaa itse kaavoituksesta käymättä markkinavuoropuhelua, muodostuu riski synnyttää markkina- ja asiakysyntää vastaamattomia kaavoja. Jos taas allianssilla rakennusvaiheessa operoiva osapuoli osallistuu kaavoitukseen, on kyse yhtä kaikki kaavakumppanuudesta, jonka kohdalla ongelmallisia ovat olleet markkina- ja muiden muutosten tilanteissa riskialttiit toteutuskumppaneille räätälöidyt kaavat, joita on hankala hyödyntää suoraan alkuperäisten kumppanin jättäytyessä hankkeesta pois. Yhteistoiminnallisuus kaavoituksessa itsessään on perusteltua, sillä esimerkiksi kumppanuuskaavoituksella on onnistuttu sovittamaan kaavaratkaisuja paremmin toteuttamisen tapoihin sekä tuomaan joustavampia mahdollisuuksia hankkeiden ohjaukseen, minkä lisäksi ne ovat mo-

nesti kunnissa vähentäneet hankkeiden kustannusriskejä ja kunnallisia suunnittelukustannuksia. Parhaassa tapauksessa kumppanuuskaavoituksella on myös voitu välttyä myöhemmiltä poikkeamisilta ja on onnistuttu nopeuttamaan kehitysprosessin aikataulua. Kuitenkaan kaavojen tiukkuuden tai väljyyden muodostamiin ongelmiin sen enempää kuin kaavojen ohjaavuuden ja markkinariskien muodostamiin kysymyksiin työn allianssiin liittyvät tarkastelut eivät tuo vastauksia. Markkinariskien kanssa on eletävä toteutusmuodosta riippumatta ja väljempien kaavojen kohdalla mahdollisesti ilmeneviä ohjaavuuden puutteita on pyrittävä hallitsemaan muilla keinoin.

Haasteita voi edeltävien lisäksi muodostua, jos allianssitoteutusta koskeva alue tulee kaavoitettavaksi yhteistoiminnallisesti, sillä menettely tuo kaavoittamisen epävarmuudet ja riskit osaksi allianssia. Tämä voi olla monille toimijoille uutta ja saattaa myös herättää yksityisten keskuudessa epäluuloja, varsinkin kun asioiden kytkemisestä on niukalti esimerkkejä.

Allianssin sovellettavuus työn kehityskohteeseen

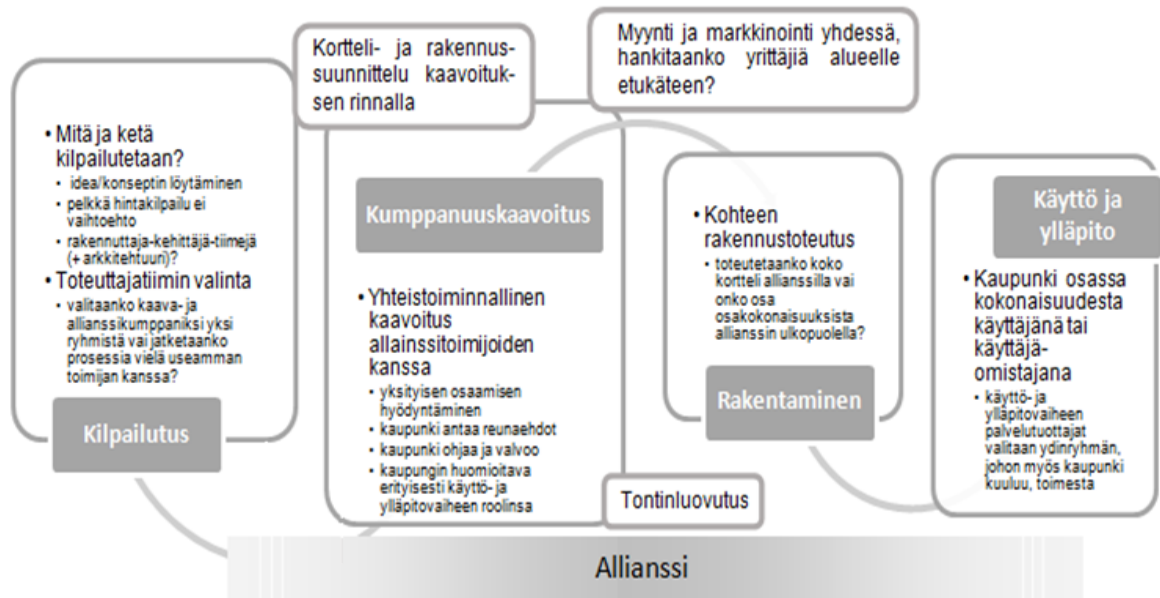
Tutkimuskysymyksen 1 alakysymykseksi asetettiin: *Onko allianssi sovellettavissa työn kehityskohteeseen?* Alakysymykseen vastataan seuraavassa edellä esitetyn yleisen tarkastelun pohjalta.

Esillä ollut alueallianssi sellaisenaan ei ole sovellettavissa työn kehityskortteliin, mikä liittyy erilaisen hankekoon ja kaavatilanteen lisäksi paitsi kyseen olevan aluehankkeen yksipuoliseen talonrakennuspainotukseen myös yksittäisen toiminnon suurimääräiseen tuottamisessa kerralla markkinoille. Mikäli merkittävä osa korttelin arvioidusta lisärakennusoiden määrästä toteutettaisiin asumistoiminnoiksi kerralla, aiheuttaisi tämä luultavasti Turun kokoisella talousalueella ainakin paikallisesti markkinoiden häiriintymisen. Jos kuitenkin mukana on julkista rahaa, esimerkiksi kohde tai tiloja kaupungin toiminnoille, allianssi perinteisessä sovellusympäristössä hyötyineen on mahdollinen. Mikäli kortteli muodostuu toiminnoiltaan moninaiseksi – jolloin kokonaisuus koostuu useammasta komponentista, asumisen ollessa näistä vain yksi – urakan jakaminen useammalle toteuttajalle, ja nopean läpimenoajan tavoittelemisen potentiaalisine hyötyineen, on yhä niin ikään mahdollista.

Kehitysprosessiin Turun korttelissa sisältyy joka tapauksessa osana kaavoitusvaihe, ja kaavoituksen lähtökohtaisesti tulee kuvatus kaltaisessa hankkeessa olla yhteistoiminnallista. Jos tällöin toteutusvaiheessa toimijoita on useita, tulee toisaalta myös rakentamisen toteutusmuodon tukea yhteistoiminnallisuutta. Tällaisessa tilanteessa kumppanuuskaavoitus yhdistettynä yhteistoiminnalliseen, käyttö- ja ylläpitovaiheen käsittävään toteutusmuotoon, kuten allianssi, mahdollistaisi alueen maankäytön suunnitteluprosessin vaiheiden integroinnin yhteen. Mahdollisuus hankkeen tiiviiseen ohjaamiseen, samoin kuin yksityisten aktiivinen kannustaminen allianssiin, kuitenkin vaatii kaupungilta mukana oloa ydinryhmässä, mikä työn tutkimusten valossa onnistuu luontevasti vain kaupungin operoidessa perinteisessä tilaaja -roolissa.

Näin ollen allianssin sovellettavuuden suhteen merkityksellistä on, millaiseksi kokonaisuus lopulta konseptin ja realiteettien tarkentuessa muodostuu. Sopivan kokonaisuuden syntyessä allianssin soveltaminen hankkeeseen voi olla perusteltua, mutta toteutusmuodon valinnan ei kuitenkaan tule olla itsetarkoituksellista, vaan pikemmin allianssi tulee nähdä yhtenä mahdollisista vaihtoehdoista, jonka käyttöä harkitaan hankinnan kuvauksen ollessa selvillä.

Kuvassa 24 esitetään hahmotelma siitä, kuinka integroitu maankäytön suunnitteluprosessi monen toimijan kesken voisi edetä siinä tapauksessa, jos korttelin kehityksessä päädyttäisiin allianssiin kaupungin ollessa tilaaja -roolinsa kautta osana ydinryhmää. Hahmotelman taustalla on oletus hankekooltaan kyllin suureksi muodostuvasta kokonaisuudesta, korttelin toimintojen moninaisuudesta sekä kaupungin tiiviistä mukanaolosta hankkeen tai sen osan tilaajana sekä valmistumisen jälkeisenä käyttäjänä.



Kuva 24 Hahmotelma kumppanuuskaavoituksen ja allianssin yhteen kytkeisestä integroidussa maankäytön suunnitteluprosessissa

8.2.2 Kohdealueen kehittämisen reunaehdot

Tutkimuskysymykseksi 2 asetettiin: *Millä reunaehdoilla kehitystoiminta kohdealueella voi tapahtua?*

Alla olevaan taulukkoon on tiivistetty korttelin kehittämiselle työssä muodostuneet yleiset reunaehdot, jotka on koostettu hankitusta taustatiedosta ja haastateltavien antamista mielipiteistä. Reunaehdoissa ei oteta kantaa toimintojen spesifimpään määrittelyyn, vaan tarkoituksena on antaa yleiset ja joustavat raamit tulevan hankinnan kuvauksen ja kilpailutusasiakirjojen laadinnan pohjaksi.

Korttelin rakentamisen tulee massoitteeltaan rinnastua ympäröivään kaupunkirakenteeseen kantakaupungin ruutukaava-alueella: uudisrakentaminen ei saa tehdä korttelia liian tiiviiksi, mutta urbaani umpikorttelimainen rakenne on kuitenkin hyvä lähtökohta
Korttelin reunoille sijoittuvat kohteet: Kivipaino, Siirtolaisinstituutti ja As.Oy Linnankatu 33, samoin esimerkiksi Linnankadun varrella olevat puutalot – ja mahdollisesti myös makasiinirakennus - koetaan arvokkaiksi; korttelin keskiosan vaatimattomammat talous- ja huoltorakennukset sekä katokset, mukaan lukien entinen huoltoasemarakennus, tulee taas ottaa tarkastelun alle; korttelin keskiosa rajaa kehittämisen mahdollisuudet ja jonkinlainen joustaminen keskiosan suhteen koetaan välttämättömäksi
Työn tarkastelussa sopiva täydennysrakentamisen määrä suojelun tasosta riippuen asettaa korttelin tehokkuuden e välille 2,0 – 2,5, mikä tarkoittaisi noin 17000 – 25000 k-m ² :n lisärakentamista; autopaikkojen määrä mitoituksella 1 / 120 k-m ² on 140 - 200 kpl tai mitoituksella 1 / 100 k-m ² 170 – 250 kpl; tonttien hinnan lähtökohtana käytetään arvoa 625 € / k-m ² lisärakentaminen, johon voidaan tehdä korjauksia tarpeen mukaan; lisärakentamisen määrä voi teoriassa olla suurempikin, mutta tämä asettaa huomattavia lisävaatimuksia pysäköinnin toteuttamiselle

Pelkässä asuinkäytössä korttelin potentiaali valuu hukkaan: käyttötarkoituksen ja toimintojen keskeisellä alueella tulee olla monipuolisia ja huomio tulee kiinnittää kaupunki- ja erityisesti katutilan viihtyisyyteen sekä käytettävyyteen; myös uudisrakentamisen kaupunkikuvalliseen sopivuuteen
Alue on sijainnin ja ympäröivien toimintojen näkökulmasta ihanteellinen matkailun konseptille: asumistoimintojen ohella esimerkiksi hotellin toteuttaminen osana kokonaisuutta on turvallinen vaihtoehto
Attraktio - kohde - osana kokonaisuutta, mahdollisesti myös julkinen kaupunkitila, ovat ajatuksena kannattavia, samoin kivijalkaliikkeet ainakin osaan korttelin uudisrakentamista; kortteliin sijoittuvien palvelujen ja kohteen tulisi palvella asukkaiden lisäksi laajemmin kaupunkilaisia ja turisteja
Konseptiin, vaikka se sisältäisi jonkin päätoiminnon, voisi yhdistää monia elementtejä, jollei jonkin yksittäisen aktiviteetin yksinään koeta kykenevän toimimaan kyllin elinvoimaisesti paikallisilla markkinoilla; kyky palvella ympärivuotisesti ja erilaisia kuluttajaryhmiä nähdään selkeänä etuna
Korttelia kehitettäessä tulee huomioida keskustan vetovoimaisuus ja markkinoiden kysyntä sekä trendit: kaupunkiasumisen jatkuminen, autoilun vähentyminen ja keskustan potentiaaliset kuluttajaryhmät; huomiota tulee myös kiinnittää julkaistuun Turun kaupungin keskustavisioon

8.3 Suositukset työn kohdealueen kehittämiseksi

Seuraavassa on listattu työn perusteella annattavat suositukset hankkeen jatkokehittämiseksi. Suositukset on koostettu edellä esitettyjä tutkimuskysymysten 1 ja 2 vastauksia mukailen.

- Kortteli on suotavaa luovuttaa yhtenä kokonaisuutena, sillä yksittäisten tonttien luovutus erillisinä kasvattaa osaoptimoinnin riskiä ja tuo kaupungin näkökulmasta haasteita kokonaisuuden hallintaan.
- Kokonaisuus on luovutettava mieluummin useamman kuin yhden toimijan toteutettavaksi, jotta yksityisten toteuttajatahojen riskejä ja rakentamisen vaihteistusta voidaan vähentää pyrkien hankkeen nopeampaan läpimenoon synergia- ja skaalahyötyineen.
- Idea/konsepti esimerkiksi ehdotetun matkailun kokonaisuuden osalta tulee tuottaa markkinaehtoisesti; kohteen luovutus vaatii kilpailutuksen, joka ei voi perustua vain hintaan.
- Mikäli idean/konseptin kilpailutus johtaa monipuoliseen hybridimäiseen toimintaan, julkista rahoitusta vaativaan kohteeseen ja/tai allianssi koetaan muuten projektin kompleksisuuden ja sen tavoitteiden saavuttamisen kannalta tarpeelliseksi, sen valitsemista hankkeen toteutusmuodoksi tulee harkita.
- Kaupunki voi sitoutua tuomaan kortteliin palveluita/toimintoja jääden tilojen käyttäjäksi tai käyttäjäomistajaksi, mikä kannustaa yksityisiä osapuolia mukaan; jos allianssiin päädytään, tilaaja-rooli toisaalta antaisi mahdollisuuden kaupungin tiiviiseen ohjauksen ja seurantaan sekä osavaiheiden - kaavoitus, rakentaminen ja käyttö/ylläpito – integrointiin.
- Rakentamisen toteutusmuodon tulee joka tapauksessa olla yhteistoiminnallinen, jos toteuttajia on useita, ja myös kaavoituksen tulee lähtökohtaisesti tapahtua yhteistoiminnallisesti rakennustoteutukseen kytkeytyen ja yksityisten osaamista hyödyntäen – kumppanuuskaavoituksena.
- Kehityksen tulisi noudattaa edeltävän alaluvun 8.2.2 reunaehdotuksia ja toisaalta ei vain huomioida vaan myös edistää Turun kaupungin uuden keskustavision toteutumista; keskustavisiota, joka korostaa korttelin strategista merkitystä ennestään, voidaan ja pitää myös käyttää hankkeen edistämisen perustelemiseksi.
- Kehitystoiminnan viranomaistahot tulee ottaa mukaan suunnittelun rinnalle kyllin aikaisessa vaiheessa, minkä lisäksi hankkeelle on kannatettavaa hakea poliittisen toimielimen hyväksyntää ennen muita päätöksiä.

- Hankkeen merkittävyys huomioiden myös viestinnässä on syytä hyödyntää monipuolisia kanavia ja pyrkiä kaupungin puolelta aktiiviseen markkinointiin yksityisten kanssa.
- Kaupungin on lisäksi viisasta ennalta pohtia, mitkä kaavan määrälliset ja laadulliset tavoitteet on ehdottomasti saavutettava, ja mistä taas voidaan perustellusta syystä joustaa: voisiko esimerkiksi pysäköintipaikkojen määrä olla korttelissa ns. ”liikkuva osa”?

8.4 Loppusanat ja jatkotutkimuksen tarve

Lopuksi on syytä pohtia työn onnistumista sille asetettujen tavoitteiden näkökulmasta ja mahdollista jatkotutkimuksen tarvetta. Työ kokonaisuudessaan onnistui vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin – toisiin enemmän ja toisiin vähemmän perusteellisesti.

Työn kohteena olevan korttelin kehittämislle saatiin määritettyä reunaehdot, jotka toimivat osana kilpailutusvaiheen hankinnan kuvausta, minkä lisäksi erillisenä osana kehityshankkeen jatkosta voitiin laatia suosituksia. Myös kunnalliseen kiinteistökehittämiseen liittyvät riskit ja roolit osapuolten välisen yhteistyön ja intressien näkökulmasta onnistuttiin kuvaamaan kattavasti, joskin työlle valittu aihe osoittautui huomattavasti oletettua kompleksisemmaksi. Intressien yhteensovittaminen ja riskienhallinta kiinteistökehityksessä ovat usein eri valinnoista seuraavien hyvien ja huonojen puolten välistä tasapainoilua, jossa eksaktien ratkaisujen löytäminen voi osoittautua hankalaksi. Tätä selittää osin kehitysprosessien mutkikkuus ja heterogeenisyys, mutta myös työn kunnallisesta näkökulmasta kaupungin roolien ja intressien moninaisuus.

Aiheen tarkastelua rajattiin tutkimalla intressien yhteensovittamisen ja riskienhallinnan kysymyksiä allianssi -toteutusmuodon näkökulmasta. Pyrkimyksenä oli määrittää, mitä lisäarvoa toteutusmuodon laajempi hyödyntäminen voi tuoda kunnalliseen kiinteistökehitykseen. Työn haastatteluvalintoja ohjanneista hankkeista yksi sovelsi allianssia laajasti kehitystoimintaan kokonaisuudessaan ja oli paitsi hankkeena keskeneräinen myös ainoa laatuaan Suomessa. Aiemman tutkimuksen niukkuus tältä osin heikentää tarkastelun tulosten reliabiliteettia. Muut haastateltavat edustamine hankkeineen kuitenkin toivat tarkasteluun oman perspektiivinsä jatkojalostamalla ja myös kyseenalaistamalla uutta lähestymistapaa lisäten allianssi -toteutusmuotoon liittyvää yleistä tietoutta, mikä toisaalta syvensi ja lujitti tarkastelun perustaa sekä auttoi ymmärtämään toteutusmuodon etuja myös perinteisessä käytössä. Työ osoitti, että allianssilla on potentiaalia kiinteistökehityksessä myös rakentamisen toteutuksen ulkopuolella uusissa sovelluksissa. Hankekohtaisesti, oikein edellytyksin, allianssi voi olla kunnallista kehittämistä ajatellen vastaus ainakin osaan riskienhallinnassa ja intressien yhteensovittamisessa tunnistetuista haasteista. Pidemmälle menevien suositusten ja johtopäätösten muodostamiseksi allianssin osalta tarvittaisiin kuitenkin lisää tutkimusta ja käytännön kokemuksia.

Allianssin soveltamisen mielekkyys työn kehityskortteliin tulee arvioida konseptin ja realiteettien tarkentuessa. Sopivan kokonaisuuden muodostuessa allianssin soveltaminen hankkeeseen voi olla perusteltua. Jatkotutkimusten kannalta taas mielenkiintoista on seurata, kuinka aiheen tutkimus tulee tulevaisuudessa etenemään. Tässä suhteessa erityistä huomiota on syytä kiinnittää työssä muiden hankkeiden ohella esiteltyyn alueallianssin pilottiin, jonka edetessä myös tiedon määrä aiheesta tulee lisääntymään.

Lähteet

- Ahonen, A. & Karttunen, T. & Vuorio, L. 2013.** Kaupan sijainnin sääntely - Alalle pääsyn ja kilpailun edistämisen näkökulma [verkkoaineisto]. Kilpailu- ja kuluttajaviraston selvityksiä 3/2013. [Viitattu 25.7.2017]. Saatavissa: <https://www.kkv.fi/globalassets/kkv-suomi/julkaisut/selvitykset/2013/kkv-selvityksia-3-2013.pdf>.
- Ahtiainen, A-K. 2010.** Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö yhdyskuntasuunnittelussa - Tarkastelussa Vuoreksen kumppanuuskaavoitus. [Verkkodokumentti]. Pro gradu - tutkielma. Tampereen yliopisto, Yhdyskuntatieteiden laitos. Tampere. [Viitattu 10.7.2017]. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81319/gradu04093.pdf?sequence=1>.
- Botha, B. & Adendorff, C. & Smallwood, J. 2014.** Property Development: a Business Process Model. Journal of Construction Project Management and Innovation. [Verkkolehti]. Vol. 4:2. S. 1012–1033. [Viitattu 25.6.2017]. ISSN 2223-7852. Saatavissa: http://journals.co.za/docserver/fulltext/jcpmi/4/2/jcpmi_v4_n2_a9.pdf?expires=1504478207&id=id&accname=guest&checksum=399C3760235BEC09F8797746EF4C2FB5.
- Cadman, D. & Topping, R. 1995.** Property development. 4th Edition. United Kingdom, London: E & FN Spon. 309 s. ISBN 0-419-20240-4.
- Edelman, H. 2007.** Yhteisten lähtökohtien löytäminen toimintamallina; Intresseistä ratkaisuihin tehokkaasti; Paikallisuus ja kulttuuri mahdollisuuksina. Teoksessa: Ahlava, A. & Edelman, H. (toim.) Urban Design Management. DECOMB-tutkimushanke (2007). Suomi, Helsinki: Libris Oy. S. 80–85, 114–115 ja 150–151. ISBN 978-951-22-9132-8 (sähköinen). Saatavissa: <http://www.decomb.net/download/UDM.pdf>.
- Ekroos, A & Kumpula, A & Kuusiniemi, K & Vihervuori, P. 2010.** Ympäristöoikeuden pääpiirteet. 3. painos. Suomi, Helsinki: Sanoma Pro. 673 s. ISBN 978-952-63-1324-5.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998.** Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Suomi, Tampere: Vastapaino 1998. 268 s. ISBN 978-951-768-035-6.
- Espoon kaupunki. 2015.** Maanhankinnan ja -luovutuksen sekä maankäyttösopimusten periaatteet 2015 [verkkoaineisto]. Elinkeino- ja kilpailukykyjaosto. 19.10.2015. [Viitattu: 20.7.2017]. Saatavissa: <http://espoo04.hosting.documenta.fi/kokous/2015349314-4-3.PDF>.
- Etuovi.com -verkkopalvelu. 2017.** Turku asuinalueena, Alueelliset erot [verkkoaineisto]. 9/2017. [Viitattu 25.10.2017]. Saatavissa: <https://www.etuovi.com/alue/turku/>.
- Haight, G.T. & Singer, D. 2005.** The Real Estate Investment Handbook. USA, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 543 s. ISBN 0-471-64922-8.
- Hakkarainen, J. 2017.** Oulu on keksinyt keinon, joka hillitsee asuntojen hintojen nousua: Kaupunki määrää enimmäishinnan uusille asunnoille [verkkoaineisto]. Yle Uutiset, Asuminen. 19.6.2017. [Viitattu 3.8.2017]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9674097>.
- Helsingin kaupunki. 2002.** Helsingin Yleiskaava 2002 - Yhteenveto luonnosvaiheen lausunnoista ja mielipiteistä sekä vastaukset kannanottoihin [verkkoaineisto]. Helsingin kaupunkisuunnitteluviraston yleissuunnitteluosaston selvityksiä 2002:20. [Viitattu 3.8.2017]. Saatavissa: <https://www.hel.fi/static/ksv/www/yk2002/Yhteenveto%20luonnosvaiheen%20lausunnoista%20ja%20mielipiteist%20sek%20vastaukset%20kannanottoihin.pdf>.
- Helsingin kaupunki. 2009.** Autopaikkojen toteuttamiskustannukset ja niiden kohdistaminen nykyistä suuremmassa määrin autopaikkojen käyttäjille [verkkoaineisto]. Autopaikkatyöryhmä. 31.1.2009. [Viitattu 20.8.2017]. Saatavissa: https://www.hel.fi/static/public/hela/Kaupunkisuunnittelulautakunta/Suomi/Esitys/2009/Ksv_2009-04-02_Kslk_11_El/542F8043-0490-4D7A-9AE6-4B8FA277F87B/Autopaikkatyoryhman_loppuraportti.pdf.

Helsingin kaupunki. 2017. Mikä Hitas on? [verkkoaineisto]. Kaupunkiympäristö - Asuntopalvelut. 1.6.2017. [Viitattu 20.8.2017]. Saatavissa: <https://www.hel.fi/static/kv/asunto-osasto/hitas-tietopaketti.pdf>.

Hentilä, H.-L. & Soudunsaari, L. 2007. Laatu varmistetaan kaavasta toteutukseen. Teoksessa: Ahlava, A. & Edelman, H. (toim.) Urban Design Management. DECOMB-tutkimushanke (2007). Suomi, Helsinki: Libris Oy. S. 124-131. ISBN 978-951-22-9132-8 (sähköinen). Saatavissa: <http://www.decomb.net/download/UDM.pdf>.

Hiironen, J. 2016. Urban Development System [verkkoaineisto]. REC-E1020 Property Rights, Cadaster and Planning. 14.10.2016. [Viitattu 15.8.2017]. Saatavissa: <https://mycourses.aalto.fi/course/view.php?id=14715>.

Hurmeranta, M. 2013. Kaavoihin kangistuneet - Tusina ratkaisua kaavoituksen hitauteen ja tehottomuuteen [verkkoaineisto]. Elinkeinoelämän valtuuskunta. 2.5.2013. [Viitattu 30.6.2017]. Saatavissa: <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2013/05/Kaavoihin-kangistuneet.pdf>.

Häkkinen, I. 1983. Kaasulaitos Turussa 111 vuotta ja sen käyttämät poletit eli rahakkeet. Aboa. Vol. 47:-. S. 97-113. ISSN 0780-1882. Saatavissa: -.

Häkli, J. 2002. Kansalaisosallistuminen ja kaupunkisuunnittelun tiedonpolitiikka. Teoksessa: Bäcklund, P. & Häkli, J. & Schulman, H. (toim.) Osalliset ja osajat: kansalaiset kaupungin suunnittelussa. Suomi, Helsinki: Gaudeamus. S. 110 – 124. ISBN: 951-662-847-8.

Kaikkonen, H. 2012. Autopaikoitus- ja pysäköintiratkaisut kunnissa [verkkoaineisto]. Kuntaliitto. [Viitattu 1.9.2017]. Saatavissa: http://shop.kommunforbundet.fi/product_details.php?p=2728.

Kaleva, H. & Örn, J. 2016. Vanha tilakanta, uudet tarpeet ja taloustilanne haastavat kaupunkien kiinteistöjohdon [verkkoaineisto]. Locus 4/2016. [Viitattu 1.7.2017]. Saatavissa: http://www.rakli.fi/media/tietoa-kiinteistoalasta/locus-toimialakatsaukset/locus416_52-57_uus.kuntien.saneeraus.pdf.

Kankainen, J. & Junnonen, J.-M. 2004. Rakennuttaminen. 2. painos. Suomi, Helsinki: Rakennustieto Oy. 101 + 41 s. ISBN 951-682-631-8.

Karlos, A. & Martinsuo, M. & Kujala, J. 2008. Projektiliiketoiminta. Suomi, Helsinki: WSOY. 417 s. [Viitattu 15.8.2017]. ISBN 978-952-92-8534-1 (sähköinen). Saatavissa: http://pbgroup.aalto.fi/en/the_book_and_the_glossary/projektiliiketoiminta.pdf.

Kiinteistönmuodostamislaki (554/1995)

Kiiras, J. & Tammilehto, S. 2014. Kiinteistökehitys. Aalto-yliopisto, Suomi: Rakennustekniikan laitos. 168 + 12 s. ISBN 978-951-685-630-7.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. 2013. Asuntotuotannon kilpailun esteet pääkaupunkiseudulla – Loppuraportti [verkkoaineisto]. Kilpailu- ja kuluttajaviraston selvityksiä 1/2013. [Viitattu 13.8.2017]. Saatavissa: <https://www.kkv.fi/globalassets/kkv-suomi/julkaisut/selvitykset/2013/kkv-selvityksia-1-2013.pdf>.

KTI. 2001. Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet [verkkoaineisto]. Kiinteistötalouden instituutti. [Viitattu 7.6.2017]. Saatavissa: <https://kti.fi/wp-content/uploads/Kiinteist%C3%B6talouden-ja-kiinteist%C3%B6johtamisen-keskeiset-k%C3%A4sitteet.pdf>.

KTI. 2013. KTI Markkinakatsaus 2013 [verkkoaineisto]. Kiinteistötalouden instituutti. [Viitattu 10.10.2017]. [Viitattu 7.6.2017]. Saatavissa: <http://www.rakli.fi/media/tietoa-kiinteistoalasta/toimitilabarometri/kti-markkinakatsaus-syksy-2013.pdf>.

Kumpula, S. 2009. Kiinteistöliiketoiminnan intressiryhmät ja näkökulmat. [Verkkodokumentti]. Kandidaatintyö. Teknillinen korkeakoulu, Insinööritieteiden ja arkkitehtuurin tie-

dekunta. Suomi, Espoo. [Viitattu 13.8.2017]. Saatavissa:
<https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/6433>

Kuntalaki. (410/2015)

Kuntaliitto. 2008. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö maankäytössä. Eväitä yhteistyön rakentamiseen ja hallintaan [verkkoaineisto]. Kuntaliitto. [Viitattu 13.8.2017]. Saatavissa: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=272.

Kuntaliitto. 2012. Takaisin kartalle. Suomalainen seutukaupunki [verkkoaineisto]. Kuntaliitto. [Viitattu 10.8.2017]. Saatavissa: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2733.

Kuntaliitto. 2017. Maapolitiikan opas [verkkoaineisto]. Kuntaliiton verkkopalvelu. Verkko-opaat. [Viitattu 20.8.2017]. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/verkko-opaat/maapolitiikan-opas>.

Kuntaliitto & Ympäristöministeriö. 2004. Asumisen ja yrittämisen edellytykset kuntoon [verkkoaineisto]. Kuntaliitto ja Ympäristöministeriö. [Viitattu 20.8.2017]. Saatavissa: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=372.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Suomi, Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, Juvenes Print. 292 s. ISBN 951-44-6100-2.

Lahdenperä, P. 2009. Allianssiurakka - Kilpailullinen yhden tavoitekustannuksen menettely. Suomi, Espoo: VTT, Edita Prima Oy. 81 s. ISBN 978-951-38-7285-4.

Lehto, J. 2016. Tieteellisen kirjoittamisen ohjeita [verkkoaineisto]. Helsingin yliopisto. [Viitattu 18.10.2017]. Saatavissa:

https://www.avoin.helsinki.fi/oppimateriaalit/kasvatustieteet/essee_ohjeet.htm.

Leinberger, C.B. 1993. Strategy for Real Estate Companies: Marketing, Finance, Organization. USA, Washington D.C.: Urban Land Institute, The Association for Commercial Real Estate. – s. ISBN -.

Loikkanen, H-A. 2012. Johdanto. Teoksessa: Loikkanen, H-A & Laakso, S. & Susiluoto, I. (toim.) Metropolialueen talous - Näkökulmia kaupunkitalouden ajankohtaisiin aiheisiin. Suomi, Helsinki: Helsingin kaupungin Tietokeskus. S. 15–20. ISBN 978-952-272-264-5 (sähköinen). Saatavissa:

http://www.helsinki.fi/kaupunkitutkimus/dokumentit/metropolialueen_talous.pdf.

Loikkanen, H-A. & Riihelä, M. 2012. Aineistot, aluejaot ja sovellettavat käsitteet. Teoksessa: Loikkanen, H-A & Laakso, S. & Susiluoto, I. (toim.) Metropolialueen talous - Näkökulmia kaupunkitalouden ajankohtaisiin aiheisiin. Suomi, Helsinki: Helsingin kaupungin Tietokeskus. S. 189. ISBN 978-952-272-264-5 (sähköinen). Saatavissa:

http://www.helsinki.fi/kaupunkitutkimus/dokumentit/metropolialueen_talous.pdf.

Lovio, R. 2006. Vastuullinen johtaminen ja johtajuus liiketoiminnassa [verkkoaineisto]. Jyväskylän yliopisto, Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Suomi, Jyväskylä. [Viitattu 12.8.2017]. Saatavissa: http://edu.fi/download/116233_liiketoimintaosaaminen_lovio.pdf.

Lukkarinen, S. & Kärki, A. & Saari, A. & Junnonen, J-M. 2011. Lisärakentaminen osana korjausrakentamisen hanketta [verkkoaineisto]. Ympäristöministeriö. Ympäristöministeriön raportteja 27/2011. [Viitattu 1.9.2017]. Saatavissa:

<https://www.sitra.fi/julkaisut/lisarakentaminen-osana-korjausrakentamishanketta/>.

Lönnqvist, H. & Laakso, S. 2012. Kaupunkirakenteen kehitys; Alueiden eriytyminen. Teoksessa: Loikkanen, H-A & Laakso, S. & Susiluoto, I. (toim.) Metropolialueen talous - Näkökulmia kaupunkitalouden ajankohtaisiin aiheisiin. Suomi, Helsinki: Helsingin kaupungin Tietokeskus. S. 81–97. ISBN 978-952-272-264-5 (sähköinen). Saatavissa: http://www.helsinki.fi/kaupunkitutkimus/dokumentit/metropolialueen_talous.pdf.

Maankäyttö- ja rakennuslaki. (132/1999)

Miles, M. & Berens, G. & Weiss, M. & Epplis, M. 2007. Real estate development: principles and process. 4th Edition. USA, Washington D.C.: Urban Land Institute. 669 s. ISBN 0-87420-971-4.

Moilanen, P. 2012. Saavutettavuus liikennejärjestelmän ja maankäyttö vuorovaikutusten selittäjänä. Teoksessa: Loikkanen, H-A & Laakso, S. & Susiluoto, I. (toim.) Metropolialueen talous - Näkökulmia kaupunkitalouden ajankohtaisiin aiheisiin. Suomi, Helsinki: Helsingin kaupungin Tietokeskus. S. 118–122. ISBN 978-952-272-264-5 (sähköinen). Saatavissa: http://www.helsinki.fi/kaupunkitutkimus/dokumentit/metropolialueen_talous.pdf.

Moilanen, P. & Laakso, S. 2012. Nykyisen kaavajärjestelmän rakenne ja tavoitteet. Teoksessa: Loikkanen, H-A & Laakso, S. & Susiluoto, I. (toim.) Metropolialueen talous - Näkökulmia kaupunkitalouden ajankohtaisiin aiheisiin. Suomi, Helsinki: Helsingin kaupungin Tietokeskus. S. 136. ISBN 978-952-272-264-5 (sähköinen). Saatavissa: http://www.helsinki.fi/kaupunkitutkimus/dokumentit/metropolialueen_talous.pdf.

Mölsä, S. 2014. Allianssista on tullut kuuma muoti-ilmio [verkkoaineisto]. Rakennuslehti, Rakentaminen. 7.11.2014. [Viitattu 21.8.2016]. Saatavissa: <https://www.rakennuslehti.fi/2014/11/allianssista-on-tullut-kuuma-muoti-ilmio/>.

Nykänen, V. & Huovila, P. & Lahdenperä, P. & Lahti, P. & Riihimäki, M. & Karlund, J. 2007. Kumppanuuskaavoitus aluerakentamisessa. Beyond Vuores -tutkimus. Suomi, Espoo: VTT, Edita Prima Oy. 97 s. ISBN 978-951-38-6963-2.

Olkkonen, O. & Kaleva, H. & Land, P. 1997. Toimitilasijoittaminen – Markkinat, Strategia, Analyysi. Suomi, Turku: Kiinteistötalouden instituutti, Sitra, Suomen kiinteistöliitto. 232 s. ISBN 952-9833-11-3.

Pekkola, J. & Pekkola, K. 2005. Liiketoiminnan etiikka [verkkoaineisto]. Työministeriö. Työpoliittinen aikakauskirja 4/2005. [Viitattu 13.8.2017]. Saatavissa: -.

Peltola, R. 2005. Raakamaan ja tonttien hintasuhde – ”Uusi” lähestymistapa arviointiin ja markkinointiin [verkkoaineisto]. Maankäyttö 2/2005. [Viitattu 28.8.2017]. Saatavissa: http://www.maankaytto.fi/arkisto/mk205/mk205_829_peltola.pdf.

Peltola, R. 2010. Miten tonttien tarjonta määritellään ja mitataan, ja miten tonttitarjontaa voidaan lisätä? [verkkoaineisto]. Maankäyttö 2/2010. [Viitattu 28.8.2017]. Saatavissa: http://www.maankaytto.fi/arkisto/mk210/mk210_1371_peltola.pdf.

Peltola, R. 2015. Innovatiivinen maapolitiikka ja tontinluovutuskäytännöt [verkkoaineisto]. Hiukkavaara -hanke. 29.1.2015. [Viitattu 27.8.2017]. Saatavissa: https://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=a45ca5f1-27b6-433d-a336-693e659d406e&groupId=139863.

Puustinen, S. 2006. Suomalainen kaavoittajaprofessio ja suunnittelun kommunikatiivinen käänne: Vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat ja mahdollisuudet suurten kaupunkien kaavoittajien näkökulmasta. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu, Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskus. Suomi, Espoo. 354 s. ISBN 951-22-8528-2.

Rakennuksen hinnan arviointi 2015. 2015. Rakennuksen hinnanarviointi ohje [verkkoaineisto]. Haahtela-kehitys Oy. [Viitattu 1.9.2017]. Saatavissa: <https://www.haahtela.fi/fi/julkaisut/kaikki>.

Rakli. 2012. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2. laitos [verkkoaineisto]. Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto. [Viitattu 2.6.2017]. Saatavissa: <http://www.rakli.fi/media/toimitilat/kiinteistoliiketoiminnan-sanasto.pdf>.

Rakli. 2014. Kiinteistöalan yhteiskunnallinen ja taloudellinen merkitys [verkkoaineisto]. Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto. [Viitattu 2.6.2017]. Saatavissa: http://www.rakli.fi/media/tietoa-kiinteistoalasta/faktaa-alasta/2014_kiinteistoalan-yhteiskunnallinen-ja-kansantaloudellinen-merkitys_nettires.pdf.

Ramboll Oy. 2015. Käytöstä poistuvien ja vajaakäyttöisten teollisuusalueiden uusiokäyttöä koskeva esiselvitys [verkkoaineisto]. Ramboll Oy ja Kouvola kaupunki. Raportti 9.8.2015. [Viitattu: 29.8.2017]. Saatavissa: <http://www.ramboll.fi/~media/Files/RFI/Reports/Kaytasto-poistuvien-ja-vajaakayttoisten-teollisuusalueiden-uusiokayttoa-koskeva-esiselvitys-09022015>.

Ratcliffe, J. & Stubbs, M. & Keeping, M. 2009. Urban Planning and Real Estate Development. 3rd Edition. UK; USA, London; New York: Routledge. 703 s. ISBN 978-0-415-45077-5.

Reed, R. & Sims, S. & Cadman, D. 2014. Property Development. 6th Edition. UK; USA, London; New York: Routledge. 346 s. ISBN 978-0-415-82517-7.

Riihimäki, M. & Siekkinen, H. 2002. Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa – Liike- ja toimistokiinteistöt. Suomi, Espoo: VTT. 94 s. ISBN 951-38-5939-8.

Rinkinen, K. 2007. Asemakaavoituksen keston voi vaikuttaa [verkkoaineisto]. Kuntaliitto. Tontintuotannon edistäminen Hankesarja 1/2007. [Viitattu 20.8.2017]. Saatavissa: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2956.

Ross, J. 2003. Introduction to Project Alliancing [verkkoaineisto]. PCI: Alliance Contracting Conference. Australia, Sydney. 30.4.2013. [Viitattu: 28.8.2017]. Saatavissa: https://iccpm.com/sites/default/files/kcfinder/files/Alliancing_30Apr03_D_PCI.pdf.

Saarin, S. 2014. Allianssimallit kiinteistö- ja rakennusprojektien ja palveluiden toteutusmuotona [verkkoaineisto]. Vison Alliance Partners Oy: Allianssimallit kiinteistö- ja rakennusprojektien ja palveluiden toteutusmuotona -seminaari. Suomi, Turku. 16.9.2014. [Viitattu: 28.8.2017]. Saatavissa: <http://www.vison.fi/uutiset.html?a100=38>.

Siikala, J. 2000. Kiinteistönpidosta kiinteistöliiketoimintaan. Suomi, Jyväskylä: Suomen Kiinteistöliitto. 457 s. ISBN 951-685-060-X.

Sotarauta, M. 1996. Kohti epäselvyyden hallintaa - Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Tulevaisuuden tutkimuksen seura: Acta Futura Fennica. Vol. No 6. S.-:-. ISSN:-.

Sääksniemi, J. 2010. Keskustan kehittämissuunnitelma, Turun elävä keskusta -hanke 2007–2010 [verkkoaineisto]. Turun kaupunki. [Viitattu: 1.9.2017]. Saatavissa: <http://www.turku.fi/asuminen-ja-ymparisto/kaupunkisuunnittelu/keskustan-kehittamissuunnitelma-turun-elava-keskusta-hanke>.

Toivonen, S. 2017a. Market Analysis and Group Work Kick Off [verkkoaineisto]. REC-E3030 Real Estate Development. 12.2.2017. [Viitattu 15.6.2017]. Saatavissa: <https://mycourses.aalto.fi/mod/folder/view.php?id=184787>.

Toivonen, S. 2017b. Introduction to Real Estate Development, Process and Market Actors [verkkoaineisto]. REC-E3030 Real Estate Development. 5.1.2017. [Viitattu 16.6.2017]. Saatavissa: <https://mycourses.aalto.fi/mod/folder/view.php?id=184787>.

Toivonen, S. 2017c. Public Sector, Plan Use Policy and Plan Implementation Tools [verkkoaineisto]. REC-E3030 Real Estate Development. 25.1.2017. [Viitattu 16.6.2017]. Saatavissa: <https://mycourses.aalto.fi/mod/folder/view.php?id=184787>.

Turun kaupunki. 2004. Hallinnanjakosopimus, VII-6-4 hallinnanjako ja kartta M 418: As.Oy Linnankatu 33 ja Turun kaupunki. 11.2.2005. Saatavissa: -.

Turun Kaupunki. 2011. Ympäristöarviointi: Turku Eerikinkatu 32-34, Projekti no: 10 502 12 0301. Golder Associates Oy. 24-25.11.2010. Saatavissa: -.

Turun kaupunki. 2017a. Museokeskus. Inventointitiedot tonteista 853-7-6-1, 853-7-6-3 ja 853-7-6-4. Saatavissa: -.

Turun kaupunki. 2017b. Turku.fi, Kartat ja paikkatieto, Opaskartta. [Viitattu: 1.9.2017]. Saatavissa <https://opaskartta.turku.fi/ims/>.

- Turun kaupunki. 2017c.** Turku.fi, Kärkihankkeet, Keskustavisio [verkkoaineisto]. 14.8.2017. [Viitattu: 1.9.2017]. Saatavissa: http://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/20170814_visio_press_lac_s.pdf.
- Tuokko, R. & Saarinen, J. 2014.** 8 Tuottavuus ja vaikuttavuus [verkkoaineisto]. Suomen Tieyhdistys: Väylät ja Liikenne esitelmäjulkaisu 2014. 19.9.2014. Suomi, Tampere. 27-28.8.2014. [Viitattu: 28.8.2017]. Saatavilla: http://tapahtumat.tieyhdistys.fi/site/assets/files/1298/tuottavuus_ja_vaikuttavuus.pdf.
- Valtiovarainministeriö. 2012.** Kuntien tehtävien kartoitus [verkkoaineisto]. Valtionvarainministeriön julkaisuja 2/2013. [Viitattu: 25.8.2017]. Saatavissa: http://vm.fi/documents/10623/357692/7+Kuntien_tehtavien_kartoitus_finaali_NETTI.pdf/d3e1adc6-9350-46d9-8ebf-21f17699ea56.
- Valtonen, E. & Falkenbach, H. & Krabben van der, E. 2016.** Risk management in public land development projects: Comparative case study in Finland, and the Netherlands. Land Use Policy. [Verkkolehti]. Vol. 62. S. 246-257. [Viitattu: 15.7.2016]. ISSN 0264-8377. Saatavissa: <http://linkinghub.elsevier.com.libproxy.aalto.fi/retrieve/pii/S0264837716309097>.
- Veijalainen, J. 2016.** Rakennusoikeutta vai kerrosalaa [verkkoaineisto]. Helsingin kaupunki, Rakennusvalvonta. 14.1.2016. [Viitattu: 31.8.2017]. Saatavissa: https://www.hel.fi/static/rakvv/ohjeet/Rakennusoikeutta_vai_kerrosalaa.pdf.
- Viimo Oy. 2017.** Apua sopivan tontin etsintään ja valintaan, Tontin rakennusoikeus, huoneala ja rakennusala [verkkoaineisto]. Tiedox. [Viitattu: 6.9.2017]. Saatavissa: <http://www.tiedox.fi/Sopivan+tontin+valinta-/tontti>.
- Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003.** Toiminnallinen opinnäytetyö. Suomi, Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 168 s. ISBN 951-26-5034-7.
- Viitanen, K. & Palmu, J. & Kasso, M. & Hakkarainen, E. & Falkenbach, H. 2003.** Real Estate in Finland. Teknillinen korkeakoulu, Suomi: Maanmittausosasto, Kiinteistöopin laboratorio. 68 s. [Viitattu: 15.7.2017]. ISBN 951-22-6876-0 (sähköinen). Saatavissa: http://maa.aalto.fi/fi/midcom-serveattachmentguid-1e49cb100054f7c9cb111e4af64555bdc41ea80ea80/real_estate_in_finland_2003.pdf.
- Viitanen, K. ja Huuhtanen, M. 2007.** Suomi-Englanti Kiinteistösanasto. Finnish-English Dictionary of Real Estate. Teknillinen korkeakoulu, Suomi: Maanmittausosasto, Kiinteistöopin laboratorio. 93 s. [Viitattu: 15.7.2017]. ISBN 978-951-22-8640-9 (sähköinen). Saatavissa: https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/FIN_ENG_kiinteist%C3%B6sanakirja.pdf.
- Vitikainen, A. 2014.** Kiinteistötekniikan perusteet. Aalto-yliopisto, Suomi: Maankäyttötieteiden laitos. 204 s. ISBN 978-952-60-6001-9.
- Vuori, P. & Nivalainen, S. 2012.** Väestörakenne ja alueellinen eriytyminen. Teoksessa: Loikkanen, H-A & Laakso, S. & Susiluoto, I. (toim.) Metropolialueen talous - Näkökulmia kaupunkitalouden ajankohtaisiin aiheisiin. Suomi, Helsinki: Helsingin kaupungin Tietokeskus. S. 165-170. ISBN 978-952-272-264-5 (sähköinen). Saatavissa: http://www.helsinki.fi/kaupunkitutkimus/dokumentit/metropolialueen_talous.pdf.
- Välkki, M. 2015.** Kumppanuusmallilla toteutettavan aluekehityshankkeen prosessin kehittäminen. [Verkkodokumentti]. Diplomityö. Aalto-yliopisto, Maankäyttötieteiden laitos. Suomi, Espoo. [Viitattu: 22.8.2017]. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/19068>.
- Väyrynen E. & Smeds, R. (2009).** Visioista alueiden toteutukseen ja käyttöön. Teoksessa:

Staffans, A. & Väyrynen, E. (toim.). Oppiva kaupunkisuunnittelu. Suomi, Espoo: Teknillinen korkeakoulu, Arkkitehtuurin julkaisuja 2009/98. S. 137-139. ISBN – (sähköinen). Saatavissa: http://opus.tkk.fi/dokumentit/Tulokset_dokumentit/OPUS-kirja_web.pdf.

WebMap. 2017. Turun kaupungin käyttämä sovellus paikka- ja rekisteritietojen selailuun kaupungin sisäisessä verkossa. Saatavissa: -.

Wilkinson, S. & Reed, R. & Cadman, D. 2008. Property Development. 5th Edition. UK; USA, London; New York: Routledge. 382 s. ISBN 978-0-415-4362-3.

Wyatt, P. 2013. Property Valuation. UK, Oxford: John Wiley & Sons, Ltd. 474 s. ISBN 978-1-119-96865-8.

Yli-Villamo, H. & Petäjäniemi, P. 2013. Allianssimalli [verkkoaineisto]. Rakentajain kalenteri 2013. Rakennustietosäätiö RTS, Rakennustieto Oy, Rakennusmestarit ja Insinöörit AMK RKL ry. [Viitattu: 26.8.2017]. Saatavilla: [https://www.rakennustieto.fi/bin/get/id/631CStSjs:\\$47\\$RK130202\\$46\\$pdf/RK130202.pdf](https://www.rakennustieto.fi/bin/get/id/631CStSjs:47RK130202$46$pdf/RK130202.pdf).

Ympäristöhallinnon verkkopalvelu. 2013. Ympäristö.fi, Luvat, ilmoitukset ja rekisterointi. 10.9.2013. [Viitattu: 24.8.2017]. Saatavissa: http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Asiointi_luvat_ja_ymparistovaikutusten_arviointi/Luvat_ilmoitukset_ja_rekisterointi.

Ympäristöhallinnon verkkopalvelu. 2016. Ympäristö.fi, Saako tälle tontille enää rakentaa? 30.6.2026. [Viitattu: 24.8.2017]. Saatavissa: http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Rakentaminen/Korjaustieto/Pientalot/Korjaushankkeet/Hankkeen_suunnittelu/Rakennus_oikeudet.

Ympäristöministeriö. 2014. Arviointi maankäyttö- ja rakennuslain toimivuudesta 2013 [verkkoaineisto]. Ympäristöministeriö. Suomen ympäristö 1/2014. [Viitattu: 10.8.2017]. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/42827/SY_1_2014.pdf?sequence=2.

Ympäristöministeriö. 2016. Ym.fi, Maankäytön suunnittelun ohjaus – tavoitteena hyvinvoiva ympäristö. 28.4.2015. [Viitattu: 11.8.2017]. Saatavissa: http://www.ym.fi/fi-FI/Maankaytto_ja_rakentaminen/Maankayton_suunnittelun_ohjaus.

Ympäristönsuojelulaki. (527/2014)

Liite 1: Haastatteluihin osallistuneet

Haastattelu 1. osio (i & ii)

- **Anne-Margret Hellen**
Matkailujohtaja (Turun kaupunki: Visit Turku, Matkailun palvelukeskus); Toimitusjohtaja (Turku Touring Oy) 8.6.2017
- **Kaarin Kurri**
Tutkija (Turun Museokeskus) 2.6.2017
- **Paula Keskikastari**
vs. Kaavoituspäällikkö (Turun kaupunki) 13.6.2017
- **Reima Ojala**
Rakennusvalvontajohtaja (Turun kaupunki) 15.6.2017
- **Timo Hintsanen**
Kaupunkisuunnittelujohtaja (Turun kaupunki) 14.6.2017
- **Niko Lappalainen**
Toimitusjohtaja (Kiinteistökartio Oy) 9.6.2017
- **Turkka Kronström**
Hallituksen jäsen (Prestobella Oy) 1.6.2017
- **Karoliina Hartiala**
Kaavakehityspäällikkö (YIT) 16.6.2017
- **Tuija Suominen-Åkerlund**
Kehitysjohtaja (SOK, Turun Osuuskauppa); Matkailuvaliokunnan puheenjohtaja (Varsinais-Suomen Kauppakamari) 26.6.2016

Haastattelu 2. osio

- **Jukka Kettunen**
Kaupunki- ja kiinteistökehityksen yksikönjohtaja (A-insinöörit, Henttaanlaakson aluekehitys) 21.6.2017
- **Pekka Vikkula**
Projektinjohtaja (Espoon kaupunki, Henttaanlaakson aluekehitys) 29.6.2016
- **Mika Lastikka** *Rakennuttajapäällikkö (Lahden kaupunki, Lahden Matkakeskus) 7.6.2017*
- **Tuomas Koskiniemi**
vs. Tilajohtaja (Turun kaupunki, Syvälahden koulu ja monitoimitalo) 19.6.2017
- **Kari Talvitie**
Kiinteistökehityspäällikkö (ACRE) 24.8.2017
- **Satu Tammilehto-Hänninen**
Allianssihankkeiden projektipäällikkö (YIT) 24.7.2017

Liite 2: Haastattelu 1. osio (i kaupunki ja yksityinen)

Kysymykset

Taustatietoja

- nimi
- haastateltavan organisaatio
- haastateltavan tehtävä/rooli

Kokemukset julkisen ja yksityisen sektorin välisestä sekä muusta yhteistyöstä

- kuinka julkisen ja yksityisen sektorin sekä yleensä eri osapuolten (esim. toimialojen) yhteistyö kehityshankkeissa mielestäsi toimii nykyään?
- vastuunjako ja vaikutusmahdollisuudet eri osapuolten näkökulmasta?
- kokemuksia kaavoituksesta (perinteinen/kumppanuuskaavoitus):
 - o kuinka hyvin eri osapuolten intressejä on mahdollista sovittaa yhteen?
 - o toimiiko eri osapuolten osallistaminen?
 - o millaisia riskit ovat olleet realisoituessaan?
 - o onko riskejä mahdollista hallita ja kuinka?

Kohdealue ja sen kehittäminen (omasta organisaatiosta ja/tai tehtävästä käsin)

- millaisia reunaehdoja näet alueen kehittämiseksi?
- keskeisimmät tavoitteet ja/tai tarpeet?
- millaisena näet oman sekä muiden toimijoiden roolin hankkeessa?
- millaisia riskejä alueen kehittämiseen mielestäsi liittyy?
- mitä toimiva yhteistyö - onnistunut riskienhallinta, tavoitteisiin pääseminen ja niiden yhteensovitus - edellyttäisi teiltä ja muilta?

Tulevaisuudessa

- Olisiko julkisen ja yksityisen sektorin, tai laajemmin osapuolten, yhteistyötä mahdollista kehittää ja millä tavoin, jotta riskien ennakointi ja tavoitteiden yhteensovittaminen olisi helpompaa?
- Millaisena koet ajatuksen yhteistyön syventämisestä, esim. kumppanuuksien kautta?

Muuta?

Liite 3: Haastattelu 1. osio (ii matkailu)

Kysymykset

Taustatietoja

- haastateltavan organisaatio
- haastateltavan tehtävä/rooli

Turku, matkailumarkkinat

- millaisia attraktioita ja/tai palveluja Turun kaupunki mielestäsi kaipaa?
 - o mille kysyntää, mistä jo ylitarjontaa?
 - o mitä puuttuu, mikä voisi olla täysin uutta?
 - o miten ihmiset kuluttavat nykyään aikaa, mitä he etsivät?
 - o kuluttajaryhmät?

Kokemuksia ja mielipiteitä eri tahojen välisestä yhteistyöstä kehityshankkeissa

- omasta roolistasi käsin:
 - o kuinka julkisen ja yksityisen sektorin sekä muu (esim. toimialojen välinen) yhteistyö mielestäsi toimii nykyään?
 - o kuinka hyvin eri osapuolten mahdollisesti ristiriitaisiakin intressejä on ollut mahdollista sovittaa yhteen?
 - o millaisena näet oman sekä muiden toimijoiden roolin?
 - o vastuunjako ja vaikutusmahdollisuudet eri osapuolten näkökulmasta?

Kohdealue ja sen kehittäminen

- kohdealueelle olisi toivottavaa saada asuntorakentamisen ohella myös muita toimintoja, esim. julkista tilaa, palveluja ym., joilla olisi mahdollista palvella laajemmin kaupunkilaisia sekä esimerkiksi matkailuelinkeinoja. Omasta organisaatiostasi ja/tai tehtävästä käsin:
 - o millaiset nähtävyydet, kohteet taikka palvelut voisivat mielestäsi toimia alueella?
 - o mitkä nostaisit matkailun kehittämisen kannalta keskeisimmiksi tavoitteiksi?
 - o näistä näkökulmista - millaisia riskejä alueen kehittämiseen mielestäsi liittyy ja kuinka näitä riskejä voitaisiin hallita?
 - o mitä toimiva yhteistyö ja tavoitteiden saavuttaminen sekä yhteensovitus, kohdealuetta ajatellen, vaatii teiltä ja muilta?
- voisiko alueelle toteuttaa toimintoja, jotka vastaisivat vaikkapa jonkin olemassa olevan yrityksen kehitystarpeisiin tai voisiko aluetta kehittämällä saavuttaa synergiahyötyjä muulle matkailulle?

Tulevaisuudessa

- olisiko julkisen ja yksityisen sektorin, tai laajemmin osapuolten, yhteistyötä mahdollista kehittää ja millä tavoin, jotta riskien ennakointi ja tavoitteiden yhteensovittaminen olisi helpompaa?
- millaisena koet ajatuksen yhteistyön syventämisestä, ja mitä se mielestäsi voisi olla?

Muuta?

Liite 4: Haastattelu 2. osio (allianssihankeet ja -toimijat)

Kysymykset

Taustatietoja

- nimi
- haastateltavan tehtävä/rooli
- haastateltavan organisaatio
- allianssihanke

Kokemukset allianssimallista

- mitä allianssi toteutusmuotona tarkoittaa?
- minkä tyyppisiin hankkeisiin allianssi nähdäksesi parhaiten soveltuu?
- kuinka allianssimalli eroaa muista toteutus- ja yhteistyön sekä kumppanuuksien muodoista?
- mitä toimiva allianssi edellyttää eri osapuolilta - teiltä ja muilta - ja millaiset ovat eri osapuolten vaikutusmahdollisuudet?
- projektilla on tyypillisesti useampia vaiheita (esim. hanke-, kehitys-, toteutus-, ta-kuu- ja ylläpitovaihe); prosessin aikana erityisesti hanke- ja kehitysvaiheessa, kaupunkikehityksen näkökulmaa painottaen:
 - o miten allianssissa eri osapuolten osin risteävät intressit sovitetaan yhteen ja huomioidaan?
 - o kuinka riskejä, sekä yksityisen että viranomaispuolen, hallitaan? - kuka ja millä keinoilla?
 - o onnistuuko intressien yhteensovittaminen ja riskienhallinta allianssissa paremmin vai huonommin verrattuna muihin toteutusmuotoihin?

Kohdealue ja sen kehittäminen

- Tyypillisiä esimerkkejä allianssina toteutettavista hankkeista ovat esim. suuret infrastruktuurihankkeet, minkä lisäksi toteutusmuotoa sovelletaan pienemmissä (usein rakennuspainotteisissa) hankkeissa, mutta uutena trendinä myös esim. kaupungin-osien / alueiden kehityshankkeissa.
 - o soveltuisiko allianssi myös pienempiin aluekehityshankkeisiin, korttelimittakaavaiseen kiinteistökehitykseen?
 - o millaisena vaihtoehtona näet allianssin soveltamisen ko. Turun korttelissa, ja millä tavoin riskienhallinta ja intressien yhteensovittaminen tässä yhteydessä tapahtuisi?
 - o millaisia riskejä toteutusmuodon käyttöön voisi Turun tapauksessa liittyä?

Tulevaisuudessa

- Luuletko, että allianssin käyttö tulee jatkossa yleistymään rakentamisen ohella myös kiinteistö- ja aluekehityksessä laajemmin?

Extra

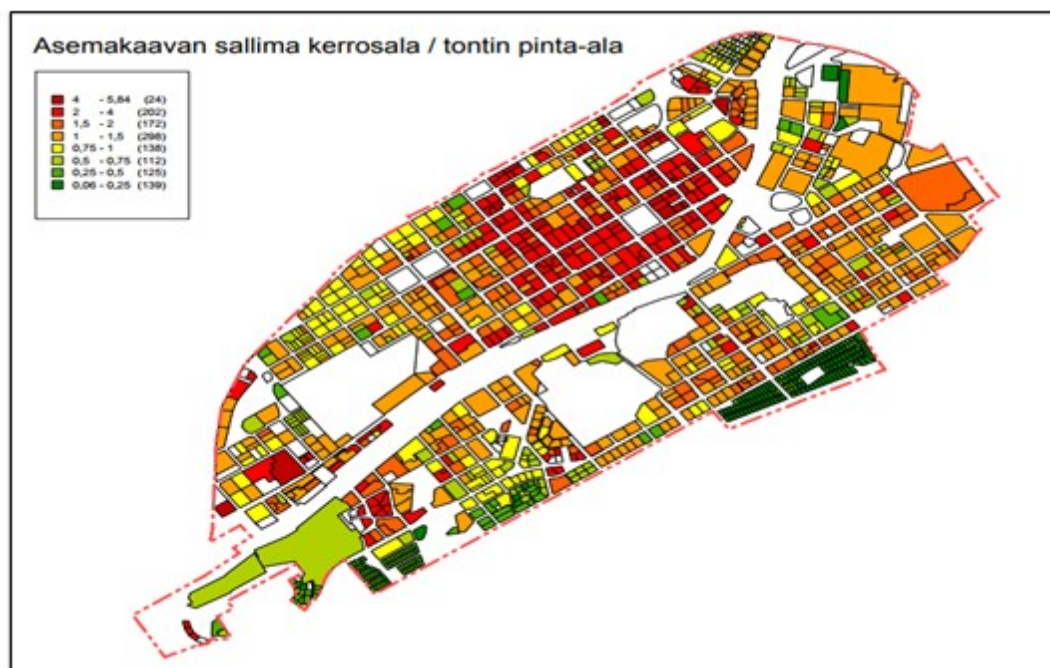
- Onko kaavoitus/kumppanuuskaavoitus tuttua?
 - o mitkä näkisit suurimmiksi eroiksi allianssin ja kaavoituksen puitteissa tapahtuvan kumppanuuden sekä jonkin perinteisemmän toteutusmuodon välillä?
 - o mitä lisäarvoa allianssi voi luoda kehitysprosessiin, riskienhallinnan ja intressien yhteensovittamisen näkökulmasta, verrattuna esim. kumppanuuskaavoitukseen ja perinteisempiin toteutusmuotoihin?

Liite 5: Työn kehityskohde opaskartalla



Liite 6: Rakentamisen tehokkuuksia ja kerroskorkeuksia

Asemakaavan sallima kerrosala / tontin pinta-ala



Kerroskorkeudet



Liite 7: Kehitysmahdollisuuksien tarkastelu

Uudisrakentamisen sijoittuminen korttelin tonteille

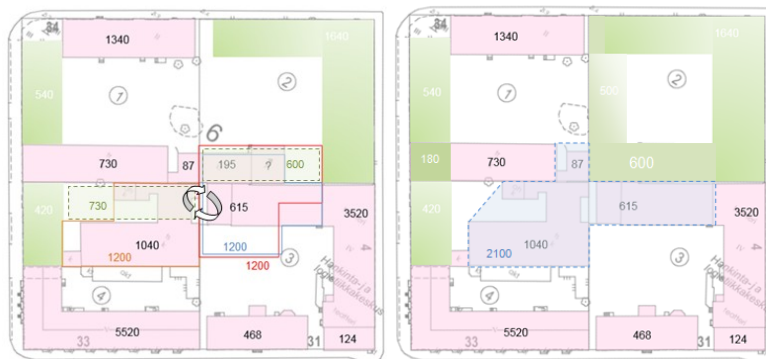
Hahmotelmia korttelin tonteille sijoitettavan uudisrakentamisen määrästä ja sijoittelusta. Hahmotelmat 1-5 kuvaavat erilaisia suojelullisia lähtökohtia siten, että tonteilta on lähdetty vaiheittain poistamaan rakennuksia lisäten samalla rakennusoikeutta. Hahmotelmien tarkoituksena ei ole toimia tulevan todellisen suunnittelun lähtökohtana, vaan auttaa hahmotamaan korttelille tulevan rakennusmassan määrää sekä sen pohjalta muodostuvaa rakentamisen tehokkuutta.

Hahmotelmien pohjana toimii taustakartta, johon nykyinen rakennuskanta on rajattu ja rasteroitu vaaleanpunaisella; numero mustalla kuvaa rakennustietokannasta otettua kerrosalaa, joka samaistetaan tarkastelussa olemassa olevaan käytettyyn rakennusoikeuteen. Uudisrakentaminen on rasteroitu kuviin vihreällä ja kuvissa 4 ja 5 myös rajattu oranssilla, punaisella ja sinisellä; numero valkoisella kuvaa kerrosalaa yhdessä tasossa (uudisrakennusten maapinta-alaa), mikä rakentamisen kerrosneliömetrien tarkastelussa kerrotaan kuu-
della. Taustalla on oletus uudisrakennusten kerrosluvusta, joka voisi työssä tehdyn tarkastelun (Liite 6) pohjalta olla noin kuusi kerrosta. (WebMap 2017.)

Hahmotelmat 1, 2 ja 3



Hahmotelmat 4 ja 5



Kerrosneliömetrit, tehokkuudet ja autopaikat

Alla excel -taulukoissa laskelmat hahmotelmien 1-5 uudisrakentamisen kerrosneliömetreistä ($k\cdot m^2$) ja näitä vastaavista tonttitehokkuuksista ($e = k\cdot m^2_{\text{kortteli}} / A_{\text{kortteli}}$) sekä autopaikkojen määrästä eri mitoituksilla (kpl / $(100/120) k\cdot m^2$). Jokaisen laskentataulukon otsikkorivissä löytyy selitys kussakin hahmotelmassa tehdyistä toimenpiteistä korttelin eri tonteilla. Ensimmäisessä laskentataulukossa (1.) on kuvattuna myös korttelin nykytilanne ja sen pohjalta kerrosalan lisäämisen, tehokkuuksien ja autopaikkojen välistä tarkastelua.

1.

Nykytilanne (kaikki paikallaan)

			Tehokkuustarkastelua nykytilanteessa; Autopaikat (lisärakentamisen osalta, ei huomioi poistuvia paikkoja)			
	Kerrosala	Tontin pinta-ala		Tehokkuus e	Kerrosalan lisäys	1/120k-m2 1/100k-m2
tontti 1		3857	nyk.	0,88		
Siirtolaisinstituutti	1340			2	17320	144
Makasiini	703			2,3	21959,8	183
Vaja	87			2,5	25053	209
tontti 2		3814				
Katos	195		kuva 1	1,89	15600	130
?						156
tontti 3		3869				
Puutalo 1	468					
Puutalo 2	124					
Kivipaino	3520					
Varsto-/autotallit	615					
tontti 4		3926				
Linnankatu 33	5520					
Huoltoasema	1040					
YHT.	13612	15466				

2.

Tontti 2: talousrakennus ja katos pois

	Kerrosala	Tontin pinta-ala					
tontti 1		3857	kuva 2	2,11	19200		160
Siirtolaisinstituutti	1340						192
Makasiini	703						
Vaja	87						
tontti 2		3814					
Katos							
?							
tontti 3		3869					
Puutalo 1	468						
Puutalo 2	124						
Kivipaino	3520						
Varsto-/autotallit	615						
tontti 4		3926					
Linnankatu 33	5520						
Huoltoasema	1040						
YHT.	13417	15466					

3.

Tontti 2: talousrakennus ja katos pois; Tontti 4: huoltoasemarakenus pois

	Kerrosala	Tontin pinta-ala					
tontti 1		3857	kuva 3	2,32	23580		197
Siirtolaisinstituutti	1340						236
Makasiini	703						
Vaja	87						
tontti 2		3814					
Katos							
?							
tontti 3		3869					
Puutalo 1	468						
Puutalo 2	124						
Kivipaino	3520						
Varsto-/autotallit	615						
tontti 4		3926					
Linnankatu 33	5520						
Huoltoasema							
YHT.	12377	15466					

4.

Tontti 2: talousrakennus ja katos pois; Tontti 4 huoltoasemarakennus pois;

Tontti 3 Kivipainon lisäsiipi (varasto + autotallit) pois + 1200 k-m2:n sijoittelu joko tontin 3 tai 4 tai molempien alueelle

	Kerrosala	Tontin pinta-ala	kuva 4	2,47 2,52	26400 27180	tai	220 227	264 272
tontti 1		3857						
Siirtolaisinstituutti	1340							
Makasiini	703							
Vaja	87							
tontti 2		3814						
Katos								
?								
tontti 3		3869						
Puutalo 1	468							
Puutalo 2	124							
Kivipaino	3520							
Varsto-/autotallit								
tontti 4		3926						
Linnankatu 33	5520							
Huoltoasema								
YHT.	11762	15466						

5.

Tontti 2: talousrakennus ja katos pois; Tontti 4 huoltoasemarakennus pois;

Tontti 3 Kivipainon lisäsiipi (varasto + autotallit) pois; Tontti 1 makasiinin pääty ja vaja pois + 2100 k-m2:n sijoittelu tonttien 1, 3 ja 4 alueille

	Kerrosala	Tontin pinta-ala	kuva 5	3,06	35880		299	358,8
tontti 1		3857						
Siirtolaisinstituutti	1340							
Makasiini	550							
Vaja								
tontti 2		3814						
Katos								
?								
tontti 3		3869						
Puutalo 1	468							
Puutalo 2	124							
Kivipaino	3520							
Varsto-/autotallit								
tontti 4		3926						
Linnankatu 33	5520							
Huoltoasema								
YHT.	11522	15466						